

CAI  
VA

97

72



# VETERANS AFFAIRS SUSTAINABLE DEVELOPMENT STRATEGY



Cat. No. V32-69-1997  
ISBN 0-662-63219-2

A summary of this document will soon be available on the World Wide Web.  
You will be able to view it by accessing the VAC Web Site at: <http://www.vac-acc.gc.ca>

**Additional copies are available from:**

Corporate Planning Division  
Veterans Affairs Canada  
P.O. Box 7700  
Charlottetown, Prince Edward Island  
C1A 8M9

Publishing date: November 1997



# TABLE OF CONTENTS

Executive Summary .....	i
1 Orientation .....	1
1.1 Introduction .....	1
1.2 Purpose .....	1
1.3 Objectives .....	1
1.4 Sustainable Development Strategy within the Veterans Affairs Context .....	1
2 Portfolio Profile .....	3
2.1 Programs, Mission & Mandate .....	3
2.2 Capabilities & Strategy .....	4
3 Issue Scan .....	5
3.1 Client Demographics .....	5
3.2 Strategic Objectives .....	6
3.3 Partnerships .....	6
3.4 Environmental Stewardship .....	7
A. Program Expenditures Management .....	8
B. Facilities Management .....	9
C. Real Property Management .....	11
4 Consultations Strategy .....	13
5 Sustainable Development Goals & Objectives for VA .....	15
6 Sustainable Development Action Planning Framework .....	17
7 Measurement, Analysis and Reporting Performance .....	23
Appendix A Veterans Affairs Sustainable Development Policy .....	A - 1
Appendix B Portfolio Profile .....	B - 1
Appendix C Communications Plan .....	C - 1
Appendix D EMS Action Plan .....	D - 1



## EXECUTIVE SUMMARY

Veterans Affairs (VA) has been moving towards more sustainable programming and environmentally responsible physical operations. Starting with the Federal Code of Environmental Stewardship, the Department has been taking steps to identify and reduce negative environmental impacts of activities and operations. The approach towards sustainable development (SD) planning, in support of the Federal Greening of Government initiative, is to leverage past accomplishments and current initiatives with overall federal sustainable development objectives.

The principal focus of the VA Sustainable Development Strategy (SDS) lies in the strategic integration of the concept into the activities, decision-making processes, and organizational culture of the Portfolio. The SDS recognizes that integration is the optimal means of influencing behavioral change: this integration is strategic in that the change in culture required by the initiative is long term in nature and best facilitated by corporate coordination and communication.

A basic premise of the SDS is that many of the Portfolio's existing activities and initiatives are consistent with sustainable development principles and objectives. The major challenge for the VA strategy is to define the goals and action plans that will legitimize and operationalize sustainable development within Portfolio business lines and related activities and administration.

To effect this change the SDS combines a system of both new and existing activities that fit with or reinforce the concept of sustainable development. These activities form a pattern that demonstrates how the Portfolio intends to address the needs of the initiative. The resulting plan displays a high degree of strategic fit or consistency with both external issues and forces and internal organizational capabilities and core competencies.

The Department has adopted three strategic goals which speak to the medium and long-term sustainable development challenges in relation to social, economic and environmental considerations. These three goals are as follows:



**to integrate sustainable development into the decision-making processes and the organizational culture of the Veterans Affairs Portfolio;**



**to sustain and improve the health status and resulting quality of life and well-being for Portfolio clients and their families;**



**to improve the delivery of benefits and services using clean products and advanced information technology in an ecologically efficient manner.**

These goals position the Portfolio to simultaneously meet the requirements of both the overall federal objective of the sustainable development initiative and the specific VA mission and mandate. Many current strategic initiatives in the Portfolio have objectives supporting the mission that can be placed within the sustainable development context. Therefore, the activities arising from these initiatives can be viewed as a pattern of actions that contribute to both Portfolio and sustainable development objectives.

To meet the challenge of incorporating sustainable development with the way the Portfolio defines its business and makes decisions there are new activities woven into this existing pattern. These activities focus on influencing organizational variables such as systems and culture to facilitate the integration of the concept.

To assess performance and maintain accountability, the strategy strives to be as results-oriented as possible. Performance will be assessed against these results and reported where appropriate within those documents representing the expenditure management system, such as the spring Report on Plans and Priorities, and the fall Performance Report.

This monitoring and assessment function will be applied to assist in the continuous improvement and enhancement of this initiative within the Portfolio context. It is reasonable to expect that this commitment will take time and effort to

implement. However, the long-term benefits of integrating sustainable development with the planning, administrative, and decision-making processes of the Portfolio can be appreciated when considered in a broad, government-wide perspective.

The strategic intent of the Veterans Affairs SDS concentrates on using existing core competencies to enrich the social well-being of clients and their families within the context of sustainable development. These competencies will be supported with a technological infrastructure cognizant of the need to reduce the environmental burden through the effective application of information and knowledge. Operational activities will be conducted in the spirit of good environmental stewardship, facilitated by the design and implementation of an Environmental Management System. The guiding theme behind the strategy is the need to integrate sustainable development into the business lines and decision-making processes of the Portfolio to influence behavioural change and bring about desired outcomes.

# 1. ORIENTATION

## 1.1 Introduction

**F**ederal environmental stewardship is the vehicle being used to demonstrate the government's commitment to sustainable development. First announced in Canada's Green Plan, implementation of the initiative progressed through the use of the Code of Environmental Stewardship and the development of *A Guide to Green Government*. The initiative was advanced with the implementation of the Greening of Government Cabinet Directive, Directions on Greening Government, and amendments to the *Auditor General Act* in 1995. These amendments require ministers to prepare sustainable development strategies, with specific action plans to implement them, and to table these strategies by December of 1997.

## 1.2 Purpose

**S**ustainable development provides a framework for the integration of environmental considerations into social and economic policies and recognizes that development is essential to satisfy human needs and improve the quality of human life. Moreover, such development must be based on the efficient and environmentally responsible use of society's scarce resources: natural, human and economic.

The Veterans Affairs sustainable development strategy will clarify the Department's role within this federal initiative and describe undertakings by which the Department is planning to achieve its sustainable development goals.

## 1.3 Objectives

**T**he overall federal objectives of sustainable development are outlined in *A Guide to Green Government* as follows:

1. Sustaining our natural resources - sustainable jobs, communities and industries
2. Protecting the health of Canadians and of ecosystems
3. Meeting our international obligations
4. Promoting equity
5. Improving our quality of life and well-being

## 1.4 Sustainable Development Strategy within the Veterans Affairs Context

**T**o contribute to the accomplishment of these overall federal objectives, VA has developed a strategy that serves to link the means through which the Portfolio carries out its mission and achieves its objectives with sustainable development concepts and principles.

The strategy formulation stage included analysing and assessing internal capabilities such as human resources, core competencies and organizational variables. The strategy was then aligned with both these variables and external environmental forces such as

demographic trends and technical change. This analysis identified that much of what the Portfolio already does is sustainable development, especially as it pertains to the social and economic dimensions. Given that the Portfolio resides in the social affairs policy sector of the federal government, this finding was a logical extension of the mandate and scope of operations.

The implementation of the strategy deals mainly with two key organizational variables. The first variable requires actions that influence the culture of the organization to consider sustainable development principles and practices in conducting business and activities. The second variable deals with enhancing the systems of the organization including the design and development of an Environmental Management System (EMS). This system will provide a framework for monitoring, reporting, and improving the Portfolio's environmental performance as it relates to operations and day-to-day activities.

The strategy will be subject to continuous improvement and updating based on the monitoring and control functions inherent within the EMS. Special alert controls and procedures and a rapid means of communicating information pertaining to environmental performance and to

unique or exceptional cases of environmental crisis or emergency will also be included. In alignment with organizational structures, roles, and responsibilities, the corporate planning group for the Portfolio focused on the formulation of the strategy and with those policy and program issues related to the social and economic dimensions of the initiative. The more specific operational issues and impacts related to environmental stewardship and performance were grouped under the auspices of the design and implementation of an Environmental Management System (EMS). As such, management services staff concentrated on this aspect of the initiative, in coordination and collaboration with the overall Portfolio SDS.

Therefore, the SDS concentrates on integrating the objectives of the business lines that enable the organization to fulfill its mission with the objectives and principles outlined in the *Guide to Green Government*. This approach facilitates the integration of sustainable development into the ongoing activities and operations of the Portfolio. This integration will help to defray the notion that sustainable development is a separate and distinct initiative: it will situate the concept as a required cultural change that will permeate all business activities and decisions.

## 2. PORTFOLIO PROFILE

### 2.1 Programs, Mission & Mandate

The Veterans Affairs Portfolio consists of two Programs:

1. The Veterans Affairs Program, which operates under the direction of Veterans Affairs Canada, consisting of business and service lines devoted to providing client service, commemorative functions and the required degree of administrative support necessary to deliver programs and operations.

The mandate of Veterans Affairs Canada (VAC) is to meet the needs of Canadians who served their country during wartime and to honour those who gave their lives in that service. The authority for this Portfolio Program is contained in the *Department of Veterans Affairs Act*, 16 other acts of Parliament, and 32 sets of regulations and Orders-in-Council.

Under the authority of the *Department of Veterans Affairs Act* and related acts and regulations, the Department provides a wide range of benefits and services to eligible veterans and certain civilians as well as their dependants and survivors.

2. The Veterans Review and Appeal Board Program operates under the direction of the Veterans Review and Appeal Board (VRAB) which

is an independent, quasi-judicial agency board reporting to Parliament through the Minister of Veterans Affairs. The Program renders decisions in reviews and appeals of disability pension cases. Effort is also devoted to final appeals of War Veterans Allowance decisions.

The Veterans Review and Appeal Board's mandate is full and exclusive jurisdiction to hear, determine and deal with all applications for review and all appeals that may be made to the Board under the *Pension Act*, the *War Veterans Allowance Act* or any other act of Parliament. All matters related to those applications and appeals are authorized under the *Veterans Review and Appeal Board Act*.

The broad-based objectives of the Programs are reflected in the Portfolio Mission Statement as follows:

***To provide veterans, qualified civilians and their families with the benefits and services to which they are entitled; to promote their well-being and self-sufficiency as participating members of their communities; and to keep the memory of their achievements and sacrifices alive for all Canadians.***

For a more detailed description of the resources and organization of the Portfolio, please refer to Appendix B.

## 2.2 Capabilities & Strategy

To fulfill this mission VA applies a unique blend of organizational capabilities and strategic initiatives to deliver benefits and services to a clientele rapidly approaching very old age.

Physical operations primarily consist of office administration and information management, with the exception of health care activities related to client counselling functions and the work conducted at Ste. Anne's Hospital. Accordingly, the implementation of the EMS is intended to deal with the relatively limited environmental impacts of these operations.

However, the overall strategy must also consider the implications of the social and economic dimensions of this initiative as relates specifically to the Portfolio and its mandate within the social affairs sector of the federal government.

It is within this area that the core competencies of the organization must be considered as an integral component of the strategic plan.

These competencies or capabilities are mainly centred around the human resources and the

organizational variables of culture and systems. These elements comprise the key success factors of the organization, and, by inference, the SDS. In essence, the distinctive competence of the organization lies in establishing and maintaining a close and personal relationship with clients, and in anticipating and adapting to the evolving needs and requirements of these clients. This relationship is facilitated by ensuring that trained and flexible staff are enabled with modern and innovative technologies and information systems to deliver quality service.

For sustainable development to be relevant and meaningful within the VA context and sphere of influence, its concepts and principles must be integrated within the organizational capabilities and decision-making processes in areas where the Portfolio can make a difference. To help define these areas and develop subsequent objectives and action plans, management and front-line service staff were consulted to refine and clarify those issues and impacts of highest priority to clients and stakeholders. The unique client/service provider relationship both simplified and enhanced this process.

### 3. ISSUE SCAN

As discussed in the previous section, the mission and mandate of the Portfolio dictate a strong focus on the social and economic dimensions of the initiative.

VA has been and will continue to be an active participant in the Social Affairs policy sector of the federal government. As such, VA has been actively engaged in the development of Canada's social welfare programs for many years. The dominant theme of the current generation of VA programs is the promotion of independence and self-sufficiency.

To ensure the aging veteran population has access to an integrated and flexible program of health and other services, VA has been conducting an ongoing review of its programs and services. This review, coupled with fiscal restraint and streamlining operations, highlights the following program areas as being relevant in terms of their impact on sustainable development. There are also a number of issues and impacts included in this section pertaining to the nature of operational activities as relates to environmental considerations and the associated greening of office operations and administration. Changes to established processes or actions necessary to become more sustainable, or opportunities to foster a sustainable development business ethic, are outlined in more detail in section 6 of this report.

#### 3.1 Client Demographics

In fiscal year 1996-97, VA forecasts delivery of services and benefits to approximately 218,000 clients, including an estimated 124,000 veterans projected to receive income benefits or disability pensions that qualify them for non-insured health benefits and services. The client total also includes more than 70,000 survivors, mostly widows of veterans who receive compensation, and approximately 23,000 regular force (peace-

time) clients who receive pensions and other benefits related to their military service.

During the next decade, Canada's wartime veteran population will be reaching very old age, defined as people 80 years of age and beyond. In relation to the total Canadian seniors' population, one of every four men over the age of 65 is a veteran.

These demographics highlight two important client population trends.

Firstly, the average age of a veteran client is projected to increase from 76 years at the end of this fiscal year to 79 years in 2002 and to 84 years in 2008. Since almost two thirds of the wartime veteran population were born between 1920 and 1925, VAC will be serving a client population of considerable size that will reach very old age in the near future. Secondly, as the total veteran population (estimated at 460,000 as of March 31, 1997) declines by approximately 17% between April 1997 and March 2000, the proportion of survivor and peacetime pensioner clients will increase. By 2005, less than half the VAC client population will be wartime veterans while the remainder will be older women (survivors) and peacetime pensioners who served in Canada's military after the Second World War.

The conclusion to be drawn from these two trends is that while overall numbers of clients may be diminishing, a considerable population of wartime veterans, predominantly men, will be reaching very old age.

#### Impact:

The concept of sustainable development includes that of intergenerational equity, that is, preservation of resources or equitable allocation of today's resources to provide future generations the same quality of life which we currently enjoy.

VA believes that this principle of intergenerational equity must look backwards as well as forwards. As a government body, it would not be sustainable to fund forward looking programs at the expense of the aged.

The Portfolio will be faced with the ongoing challenge of providing programs and services to an aging veteran population. The future direction of these programs and services will continue to be influenced by the relationship between independence, advancing age, and veteran status. Providing benefits and services to large numbers of clients who reach very old age presents a new scenario to VA and other organizations with similar client demographics. A very significant impact of this aging client population is that a higher proportion of clients will be widows of veterans.

A key premise in ensuring an acceptable quality of life for this population segment is the notion of maintaining independence and self-sufficiency. In doing so, the individual benefits from the potential to grow old with dignity, the care giver benefits from reduced burdens and stress, and the community benefits from the continued contributions of an increasingly large segment of society.

### 3.2 Strategic Objectives

The Portfolio is engaged in a number of corporate objectives and priorities that support key commitments related to providing high-quality, efficient and cost-effective service to clients. The Benefits Redesign Project, Pension Streamlining, and Business Renewal initiatives represent specific examples of how the Portfolio intends to refocus programs based on client needs and create an innovative organization capable of rapid response and adaptation.

All of these initiatives and projects seek to combine those work processes and functions most applicable to the organization and the client

with the most modern and appropriate technology operated by the most suitable staff.

Some of the expectations of these strategic priorities can be summarized as follows: service delivery will have a strong client focus; work functions will be organized around outcomes; and information technology will supply the tools needed to perform work functions in an expeditious and efficient manner.

#### Impact:

The migration towards new technological platforms and work processes intended to improve client service contributes to the evolution of the knowledge-based organization. This evolution introduces a new set of transition problems for both the organization and its human resources. The organization will be focused on implementing high performance work systems while staff embrace a culture of continuous learning and knowledge-intensive work.

The potential of using information with clean technology products to add value and increase productivity with little negative impact on the environment is a guiding tenet of the information age.

Investment in the technologies of the future should help to minimize waste and reduce the environmental burden through a reduced need to move people and materials around in the delivery of service and benefits.

### 3.3 Partnerships

Since the implementation of the Federal Code of Environment Stewardship in 1992, VAC has been developing programs to green its operations. Factors such as declining resource base, complexity of environmental issues, and changing socio-economic dynamics prohibit VAC from achieving its sustainable development goals

in isolation of other federal departments or levels of government. The Department, therefore, has established a partnerships strategic objective and intends to pursue joint initiatives with other levels of government to promote greening of government concepts and ventures.

#### Impact:

Working in concert with other government departments, other levels of government, and the academic and professional sectors should enhance the efficiency and effectiveness of sustainable development initiatives. This collaboration will require new skills, new management processes, and new management agendas and culture.

A good example of this approach is the current Knowledge Economy Partnership (KEP) strategic initiative. This initiative involves a coalition of federal and provincial government departments, the University of Prince Edward Island, Holland College, and private sector businesses on P.E.I. These elements are working together in collaborative partnership, to identify and act upon opportunities for partnerships that will provide improved client service through the achievement of common goals.

This strategic initiative is closely linked to the concept of developing sustainable jobs for future generations in that one of the expected outcomes of the initiative is job creation in knowledge-based industries and information age services. KEP represents a pilot project that will demonstrate how federal and provincial governments can work together for the common interest of all Canadians.

### 3.4 Environmental Stewardship

In carrying out its mission to deliver benefits and services to clients, the Portfolio provides grants and contributions to clients and operates, maintains, and funds various facilities and commemorative sites. These arrangements

carry a degree of responsibility and accountability to mitigate harmful impacts to the environment resulting from activities and operations. To provide reasonable assurance and demonstrate due diligence towards these responsibilities, federal departments are expected to have in place an adequate managerial infrastructure.

This infrastructure or framework is intended to facilitate the management of environmental risk and responsibilities. Based upon ISO 14000 guidelines VA has assessed its ability to continually assure compliance and implement measures to improve the Department's capacity in this regard. The process of developing the SDS enhanced the environmental management framework of the Portfolio by instituting traditional management control elements such as the following:

- development and approval of a Sustainable Development Policy;
- definition and commitment to environmental objectives and targets;
- implementation of monitoring and reporting processes;
- clarification of accountability frameworks for environmental responsibility;
- development of environmental action plans; and
- preparation of methodologies and schedules to conduct environmental audits or other corporate reviews that will demonstrate due diligence and assist in risk analysis and management.

The ongoing development of these controls demonstrates commitment to effective management of the impacts and requirements of the SD initiative. More detailed and specific activities are laid out in the action planning framework. The following section provides an analysis of the management of expenditures, facilities and real property from an environmental management perspective.

### *A. Program Expenditures Management*

Program expenditures in the form of grants and contributions are forecast as approximately \$1.4 billion for 1997-98. Although the use of these funds may have sustainable development implications, clients have complete discretion over the expenditure of funds classified as grants. In terms of contributions, clients exercise personal choice in the use of funds restricted by the requirement of the expenditure to meet the program intent of the contribution arrangement. The Portfolio's influence is limited to assessing if these expenditures do indeed meet the program intent. Therefore, the Portfolio's accountability for these expenditures cannot extend beyond ensuring that the intent of the contribution arrangement does not conflict with sustainable development policy.

Approximately \$1.2 billion in transfer payments classified as grants are forecast for 1997-98. Contributions are forecast to be approximately \$164 million, consisting of \$158 million in funding to clients to assist in defraying the costs of extended health care not covered by provincial health programs and \$6.1 million in contributions to the respective provinces in accordance with the agreements of transfer of departmental hospitals.

Transfers of capital to the provinces for the construction of contract beds are subject to individual Environmental Assessments conducted at the time of construction. The institutions that provide and maintain beds for veteran clients are under provincial jurisdiction and are regulated and inspected by provincial authorities.

The transfer of departmental hospitals was subject to extensive environmental investigations and assessments at the time of transfer, as required by federal real property policy. VA has reviewed the various regulatory regimes in place at these facilities and is hence assured that adequate environmental protection standards are in place.

Departmental operating expenditures are forecast as approximately \$513 million for 1997-98. Of this amount, about \$340 million pertains to client related expenditures in treatment benefits and non-departmental institutions under the Other Health Purchased Services category. Of the remaining \$173 million, about \$35 million reflect non-salary expenditures. Exclusive of Ste. Anne's Hospital, departmental operating expenditures less salaries are approximately \$23 million.

#### **Impact:**

Based on this analysis, the VA SDS will concentrate on dealing with the environmental implications of operating expenditures only. Relative to the social and economic implications of expenditures made in the form of grants and contributions, existing corporate review structures and processes will continue to provide the necessary control and evaluation functions. However, as part of the Action Plans outlined in section 6 and in Appendix D of the SDS, the audit and evaluation function will work towards integrating sustainable development requirements into existing review processes and procedures.

## *B. Facilities Management*

As previously discussed, the VA Portfolio resides in the social affairs policy sector of the federal government; the primary function of the Portfolio is to administer benefits and services.

This delivery has little impact on the physical environment, given that office operations and the related information technology infrastructure result in a relatively small degree of environmental burden. To provide some context and detail on the nature of VA operations and the various types of operational facilities, the following discussion is provided.

### *(i) Administrative Facilities*

Where facilities are owned by the federal government, they must be in compliance with the federal framework of laws and guidelines respecting health, safety, and the environment. Where the facilities are leased from private sector companies, they fall into provincial jurisdiction and it is the landlord who is responsible for compliance.

#### *Impact:*

The physical operations of the Department are relatively modest within the federal government; however, administrative facilities represent an ongoing impact on sustainable development and will be addressed in the SD action planning framework. Administrative office activities consume water, energy, and consumer products

(electronic equipment, motor vehicles, paper, etc.) and generate waste. Vacant facilities may contain environmental liabilities that require attention. Accordingly, an EMS Project Manager has been established to develop and implement the management system to address these ongoing environmental impacts. A baseline survey of owned and/or operated facilities has been undertaken and appropriate procedures and processes based on the results of this survey will be incorporated within the implementation of the EMS.

The Quebec Regional Office has already demonstrated the financial merits of SD. Through “rent blended” renegotiations with the landlord, where utility charges are a portion of the rent, the office was able to demonstrate a reduction in water and electrical usage and generation of less garbage; hence a “green dividend” was returned to Canadian taxpayers.

### *(ii) Health Care Facilities*

Over the course of the last decade, almost all health care facilities have been transferred to provincial jurisdiction, in order that the care-giving authority be located closer to the client and for efficiency of operation. Although the Department retains ownership of Saskatoon Veterans Home and the Rideau Veterans Home in Ottawa, the former operation is now administered by provincial authorities while the latter is a vacant property as the result of a transfer process.

### Impact:

Throughout the transfer process, precautions have been taken to mitigate any environmental impacts which might have occurred during the transfer. As well, environmental assessments were conducted prior to facility transfers to identify any existing environmental liabilities so that they might be addressed as part of the transfer process. This has been completed successfully and will continue for the last potential transfer of Ste. Anne's Hospital, discussed in more detail below. As such, the physical aspects of facility transfer do not pose any sustainable development issues.

#### (iii) Ste. Anne's Hospital

Ste. Anne's Hospital is the last major health facility the Department owns and operates. The facility provides approximately 600 active long-term care beds for veteran clients and conducts specialized hospital operations related to this care with an operating budget of approximately \$61 million.

As the largest single operation in VA, accounting for more than 30% of the Portfolio's human resources, Ste. Anne's has initiated its own framework of practices, procedures, responsibilities and resources to ensure adequate management of environmental issues and effective environmental performance. This includes a review and upgrade of underground storage tanks, a program aimed at virtual elimination of PCBs, recycling of CFCs, paper, cardboard, wood and metal, a series of water and electric audits, as well as an awareness campaign for staff and clients.

The potential for a future transfer of the facility to the provincial jurisdiction has prompted a number of environmental projects directed at exposing any environmental liabilities and improving environmental performance in anticipation of this transfer process, including an exhaustive environmental audit in 96/97 and a comprehensive environmental assessment.

As well, "sustainable development and environmental protection" is a regular agenda item at hospital management team (CEG) meetings, where performance is reviewed and priorities are set.

### Impact:

The strategy will ensure that ongoing monitoring and reporting functions related to the Portfolio's EMS are installed and implemented to address responsibility and accountability concerns.

Due to its distinctive operations, Ste. Anne's will not be included in the overall departmental EMS, but rather, develop an independent system which better meets the unique needs of the hospital; this system will then feed data directly into the departmental system. This strategy will ensure that strategic surveillance and special alert functions exist to address emergency situations and enhance the capability of both the SDS and the hospital's environmental performance to adapt and evolve to future changes and pressures. Environmental performance reporting linkages to the EMS and the resulting annual environmental report will be established.

### C. Real Property Management

The Department conducts operations through a national network of administrative offices, service centres, and health care facilities. Most health care facilities (i.e. hospitals and lodges) already have been or are in the process of divestiture to the provinces, as discussed above. There is also one vacant health care facility (Rideau Veterans' Home in Ottawa) awaiting disposal. This facility will be included in the EMS baseline survey and managed under "caretaker" status to protect the Department's interests during the disposal process and as such is not considered to be an SD issue.

There are, however, two aspects of real property management identified during the scan exercise: commemorative sites and real property retained under the title of Director, *Veterans Land Act*.

#### (i) Commemoration

The Department is responsible for the appropriate maintenance of several commemorative sites and monuments, as well as approximately 250,000 graves widely distributed across Canada. There are two departmental cemeteries (Fort Massey in Halifax and Esquimalt in Victoria), 32 large veterans' plots, and many single graves scattered throughout private cemeteries. Many of these cemeteries and graves are restored on an ongoing basis. There is also maintenance carried out in memorial parks and battlefield memorials in Belgium and France for which the Department is also responsible.

Capital works and maintenance projects such as these maintenance activities may have significant environmental impacts if not managed properly.

#### Impact:

All capital works, or funds provided for capital works, are subject to the *Canadian Environmental Assessment Act (CEAA)*. As such, any negative environmental impacts are identified during the planning stages of the project or activity and mitigated upon implementation through the contracting process. A monitoring program will be instituted to ensure that the prescribed mitigation procedures are followed and are effective.

Maintenance activities at commemorative sites may also have negative environmental impacts. Again, the emerging EMS is being designed to include monitoring and management of environmental risks posed by contracted operations.

#### (ii) Property Management

Property management and other services are provided by the Property Management directorate of the Finance Division as regards property contracts falling under the terms and conditions of the *Veterans' Land Act*. Approximately 2,400 outstanding accounts are still under the administration of the Department.

#### Impact:

Except for a small number of third party transactions, conveyance of these properties to agreement holders is not subject to federal Environmental Assessment requirements. Third party transactions are subject to these requirements if the situation warrants such action, but these cases are the exception. Therefore, no further action is required and this issue is not identified within the Action Planning Framework.



## 4. CONSULTATIONS STRATEGY

In formulating the SDS, consultations with targeted groups and individuals were carried out to refine and clarify issues and problems to be addressed in the Action Planning Framework in section 6 of this report. Given the consultation environment, (i.e. similar consultations being conducted by all other federal departments at approximately the same time), VA decided to use a more focused approach to the process.

Having identified an initial stakeholder community, consultations were conducted to assist in addressing the overall federal initiative and determining the planned response of the Portfolio. In the spirit of continuous improvement, the stakeholder audience will be expanded if it is determined that the implementation of the strategy would benefit from this enhancement. For the interim, the stakeholder group consists of the following:

- Clients, dependants and immediate families
- Portfolio executive management
- Operational management and staff

Of particular interest is the approach used to elicit information and perspectives from clients. Given their advanced average age, the relatively low environmental impact of lifestyle, and the “consultation fatigue” factor, veteran clients were not directly included in the consultation process. Instead, frontline service delivery staff were engaged in a focus group exercise to clarify the concerns and priorities of Portfolio clients. Qualitative data from this exercise supported the validity of using this consultation by proxy approach. The focus group also indicated that future coordination with other stakeholders such as veterans’ organizations and suppliers would be beneficial in implementing action plans.

Consultations with management and staff were greatly facilitated by the creation and ongoing participation of a national departmental Environmental Stewardship Committee (ESC),

made up of staff from across the country actively engaged in environmental operational activities. A series of presentations and communications with senior managers, both at the branch committee and at the individual level, also contributed to the overall quality and relevance of the emerging strategy.

At the inter-departmental level, VA representatives regularly attended meetings and training sessions sponsored by both the Inter-departmental Network on Sustainable Development Strategy (INSDS) and the Federal Committee on Environmental Management Systems (FCEMS). Discussions and information exchange with other departments and agencies were also part of the consultation process in the development of the strategy.

Research into gaining access to existing data sources such as the annual Environmental Monitor survey and relating findings and trends from such sources to the VA client and stakeholder group provides another plank in the consultation platform. Data sources such as this survey provide an independent global perspective of public opinion and behavior regarding environmental issues and sustainable development. If this perspective can be related to distinct segments such as VA clients and stakeholders, the resulting analysis could serve as a truly global component of a consultations strategy, and could be conducted efficiently and economically on an ongoing basis.

This type of technology-based research and development reflects the spirit of the VA SDS goal and associated objectives related to clean technology and eco-efficiency. If there are existing databases that could serve the intent of SDS consultations through the application of specialized technology and knowledge, using such a process saves time, energy and resources while adding to the quality and comprehensiveness of the exercise.



## 5. SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS & OBJECTIVES FOR VA

**S**ustainable development goals have been derived from the departmental profile, issue scan and the consultation process. VA intends to achieve these goals through a framework of objectives which are supported by a number of actions featured in the Action Planning Framework (APF) in the following section of the SDS.

The SDS features three goals pertaining to the social, economic, and environmental dimensions of sustainable development. These goals fit with, or are congruent to each other, and have been linked back to the Portfolio mission and *Guide to Green Government* high level objectives.

**Goal #1** **To integrate sustainable development into the decision-making processes and the organizational culture of the Veterans Affairs Portfolio.**



To facilitate the integration of sustainable development into the decision-making processes and organizational culture of the Portfolio, it becomes imperative to blend SD principles and concepts with decision-making criteria, planning processes and administrative activities. This particular goal recognizes that integration has the highest ability to influence change in behaviors.

To contribute to influencing cultural change and decision making at the operational level, an integral component of the SDS relates to developing environmental management capacity through the design and implementation of an EMS using ISO 14000 guidelines as a model. This development effort has three capacity enhancing objectives: (1) Build an EMS; (2) Reduce operational environmental impacts; and (3) Enhance environmental commitment.

Operational environmental impacts have been identified and quantified during a baseline study in the spring and summer of 1997. Based upon this study, specific targets have been set for reduced waste generation. Please refer to Appendix D for more detailed information related to the EMS Action Plan.

**Goal #2** **To sustain and improve the health status and resulting quality of life and well-being for Portfolio clients and their families.**



The Portfolio has viewed sustainable development through the "lenses of its mandate," as directed by *A Guide to Green Government*. As identified in the Portfolio mission statement, the promotion of the well-being and self-sufficiency of clients is a key purpose of the organization. This purpose dovetails closely with the overall SD objective of improving the quality of life and well-being of Canadians.

The perspective of the VA SDS is to regard independence as a prime determinant of quality of life; in turn, health and wellness can be interpreted as primary determinants of independence. Since it is anticipated that the greatest gains in health care in future will result from healthier life-styles and environments, actions that contribute to improving life-styles and environments can be said to support both the sustainable development initiative and the Veterans Affairs mandate. Accordingly, actions and expected results that follow this line of reasoning are outlined in the APF under objective 2.1.

Objective 2.2 deals more with cultural attributes related to quality of life objectives of sustainable development. In the context of the VA SDS, activities that support this objective contribute to both a sense of place and identity for individual clients and to the nation's inventory of social capital — the intangible elements of a community that enhance productivity and make a society more than a collection of individuals meeting their basic needs.

These activities are intended to engage participants in a memorable experience that stimulates interest and awareness of Canada's military heritage and historical development as a nation: the legacy of the veteran community. Many activities are focused towards youth and education, enabled by the application of exceptional information technology and telecommunications products and services. This increased awareness should contribute to the social integration of clients by fostering intergenerational relations between the veteran community and the general population.

Furthermore, warfare represents the most unsustainable activity imaginable. The tremendous socio-economic and ecological costs are borne by current and successive generations. Commemorative ceremonies and activities remind the community of the price of warfare, of the honor due those who served in the past, and of the need to avoid future wars for the benefit of current and future generations.

### **Goal #3**



**To improve the delivery of benefits and services using clean products and advanced information technology in an ecologically efficient manner.**

As outlined previously, the Portfolio is engaged in two basic activities: administration of economic, social, and health care programs, and the management of facilities and staff who support these programs. The third SDS goal is to ensure that programs are delivered to its clients as effectively and efficiently as possible. In this context, efficiency means delivering entitlements and services in a time-sensitive fashion.

The concept of environmental or "eco-efficiency" has been accepted as legitimate and is being actively implemented by focusing on replacing material with information and knowledge. In many cases, the search for environmental efficiency has led to economic efficiencies.

For example: the move to print benefit cheques on recycled paper and mail them in envelopes made from recycled paper was replaced by a move to direct deposits, thus reducing the need for paper consumption and improving program effectiveness by ensuring timely delivery of benefits.

As technology advances and knowledge and understanding expand, the challenge will be to learn how to use such progress to maximize the social, economic and environmental benefits while minimizing the costs. As the Portfolio improves its systems and processes and uses technology as a key enabler of quality service delivery, sustainable development considerations will be taken into account and will influence decision-making and day-to-day operations.

## 6. SUSTAINABLE DEVELOPMENT ACTION PLANNING FRAMEWORK

Action plans for achieving the objectives outlined in the previous section are summarized here. These tactical plans are presented as succinctly as possible by SDS goal.

**SD Goal #1: Integrate sustainable development into decision-making processes and the organizational culture of the Veterans Affairs Portfolio.**

*Objective 1.1: Creating the management structures and procedures necessary to identify environmental impacts, assign resources, monitor and report progress.*

ACTIONS	EXPECTED RESULTS
1.1.1. Prepare reports on an annual basis against SDS targets and recommend revisions as deemed necessary.	A. Include SD requirements in corporate planning documents. B. Report SD achievement annually through the new Fall Performance Report.
1.1.2. Create Green Teams at HO and all regional offices as a means to integrate SD into the VAC organizational and management structure.	A. HO Green Team established in Fall 1996. B. All regional offices to have active Green Teams by October 1, 1998.
1.1.3. Develop and promulgate a sustainable development policy, which includes an accountability framework for its implementation.	A. Policy approved by management. B. Communications strategy developed and implemented in fall of 1997. C. Program evaluation framework to be developed and implemented by October 1, 1999.
1.1.4. Develop a Portfolio environmental management system, based upon the ISO 14000 model.	A. Full time project manager hired in winter 1997. B. Baseline study, gap analysis and implementation plan developed by fall 1997. C. Development of departmental-level structure by fall 1998. D. Full implementation by summer 1999.
1.1.5. Develop an accountability framework for SD within VA and ensure that SD performance is evaluated as part of the regular human resources management process.	A. Accountability framework included in VA SD policy, approved by management in 1997. B. Review all first, second and third level management job descriptions and revise as required to ensure that appropriate SD accountabilities are reflected. C. Review and revise where necessary, the standard performance evaluation checklist / criteria to include SD considerations.
1.1.6. Consider SD implications of all policy and program decisions.	A. Developing and promulgating management procedures for Strategic Environmental Assessment (SEA) concepts by October 1, 1998.
1.1.7. Establish an SD audit and evaluation program and build internal capacity to ensure proactive management and due diligence.	A. Include "environmental risk" as an element in the annual Portfolio risk assessment and report to the DM. B. Include environmental aspects in the standard internal audit checklist. C. Internal audit staff to attend formal training on ISO 14000 based procedures. D. Undertake an internal audit to determine: the level to which staff adhere to SD policy and procedures, the extent to which the established environmental management framework demonstrates due diligence.

*Objective 1.2: Ensure responsible stewardship of the environment in business functions.*

ACTIONS	EXPECTED RESULTS
1.2.1. Amend procurement policies and procedures to favour environmentally responsible products and services.	A. Development and promulgation of a "green" procurement policy. B. Duplexing facilities and procedures to be standard on all printing apparatus.
1.2.2. Undertake a review of standard operating practices for contracted restoration and maintenance operations at cemeteries and memorials to determine environmental impacts and to develop mitigation strategies.	A. Implement mitigation strategies by April 1, 1999. B. Develop and publish managerial guidelines and procedures regarding contracted maintenance operations at cemeteries and memorials as part of the EMS Procedural Guide.
1.2.3. Include environmental quality assurance specifications in any lease conditions.	A. As a leaser, to ensure that all liabilities are addressed and that, within federal expectations, SD is integrated into facility operations. B. As a tenant, to require that leased facilities are capable of meeting the Department's physical requirements for environmentally responsible management of waste, energy and water. C. Including landlord representatives on Green Teams wherever facilities are leased from PWGSC or privately.
1.2.4. Establish a battery drop at major facilities so as to encourage SD practices at home and in the office.	A. Reduce hazardous waste going to local land fill. B. Demonstrate Portfolio support of the growing SD work ethic.
1.2.5. Revise the parking policy at major facilities to favor car pooling and establish a coordination capacity.	A. Revise policy at HO by April 1, 1998 and identify other facilities where such a policy would be effective. B. Use electronic and promotional methods to coordinate car pooling.
1.2.6. Reduce the consumption of resources by recycling where possible.	A. Continue to develop innovative operational practices related to recycling material goods such as functional geriatric aids like wheel chairs and walkers.
1.2.7. Undertake an inventory of all administrative and vacated facilities and develop plans to mitigate any negative environmental impacts.	A. All properties to be included in EMS baseline, any follow-up inspections to be completed by October 1, 1998.

**SD Goal #2: To sustain and improve the health status and resulting quality of life and well-being for Portfolio clients and their families.**

*Objective 2.1: To sustain the independence and health of clients through active health promotion strategies and research and development programs.*

ACTIONS	EXPECTED RESULTS
<p>2.1.1. Establish a systematic research program at departmental, national and international levels to contribute to knowledge about aging. As part of this program, engage in meaningful and relevant research and discussions with colleague agencies, provincial governments, academics and professional groups, to adapt VAC policies and programs to meet the evolving needs of clients.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A. Establish a departmental research program in fiscal year 1998-99.</li> <li>B. Develop and implement a VAC Gerontological Advisory Council to provide expert advice and guidance on the development or adjustment of policies and programs that meet the needs of the veteran community.</li> <li>C. Attend the UN International Year of Older Persons Conference in Montreal in 1999.</li> <li>D. Attend the International Association of Gerontology Congress in Vancouver in 2001.</li> <li>E. Increase interaction with the network of research and service providers in the field of gerontology.</li> <li>F. Ensure VAC staff maintain a high level of awareness of the latest developments in care for the elderly.</li> <li>G. Develop partnerships with Health Canada and with Health ministries of provincial governments.</li> </ul>
<p>2.1.2. Publish / promote research, advice &amp; information on programs and service models to meet veterans' specific needs.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A. Present and publish papers resulting from those activities associated with the VAC research program and Gerontological Advisory Council.</li> <li>B. Conduct a Symposium on Aging and Independence issues during fiscal year 1998-99.</li> <li>C. Publish findings and results presented as a result of this or similar research and development activities.</li> </ul>
<p>2.1.3. Proactively use the concept of "health promotion" to improve the quality and longevity of veterans by involving clients in healthier lifestyles that foster independence through improved access and distribution of health improvement materials.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A. Establish, by October 1, 1997, dedicated organizational capacity to research "health promotion" as applied to the veteran population.</li> <li>B. Develop, by October 1, 1998, a Health Promotion framework and strategic departmental approach to advance this important initiative for Canadian veterans.</li> </ul>

*Objective 2.2: To contribute to the cultural aspects of sustainable development through the conduct of commemorative activities that expand the awareness of the nation's military heritage and assist in defining the legacy of the veteran community.*

ACTIONS	EXPECTED RESULTS
2.2.1. Seek to shape social values relating to global conflict towards more sustainable ones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>A. Begin to document in electronic format, by April 1, 1998, archival information as a public resource for Canadians to access and consider in shaping their attitudes towards global and international conflict.</li> <li>B. Use electronic digital technologies to promote WWI &amp; WWII veteran interviews, by April 1, 2000.</li> <li>C. Use electronic media to create virtual tours of monuments and cemeteries located in Canada and abroad, by October 1, 1999.</li> </ul>
2.2.2. Seize opportunities to enhance promotion through use of emerging information technologies.	<ul style="list-style-type: none"> <li>A. Using archival materials, create "virtual" products which simulate wartime conditions, as awareness medium.</li> <li>B. Make electronic awareness material available on the Internet.</li> <li>C. Promote Veterans' messages through the VAC Internet Web Site.</li> <li>D. Use of IT to streamline "family tree" enquiries.</li> </ul>
2.2.3. Continue to promote and support established awareness campaigns.	A. Continue ongoing programming.
2.2.4. Maintain cemeteries and memorials to a standard befitting the respect due to Canada's war dead.	<ul style="list-style-type: none"> <li>A. Restoration of Canadian Veterans' war cemeteries by April 1, 1998.</li> <li>B. Continuation of established maintenance standards.</li> </ul>
2.2.5. Continue to sponsor and coordinate Remembrance Day services nationally and internationally.	A. Continue ongoing programming.

**SD Goal #3: To improve the delivery of benefits and services using clean products and advanced information technology in an ecologically efficient manner.**

*Objective 3.1: The Department will adopt modern and clean technologies in providing client services, as a means to eliminate waste, reduce energy consumption and improve service effectiveness and efficiency.*

ACTIONS	EXPECTED RESULTS
3.1.1. Develop an electronic Sustainable Development bulletin board and other functions, on the departmental Intranet, including pages on awareness, best practices, awards and recognition.	A. SD bulletin board up and running by fall of 1998. B. Reduced use of paper through automation of guides and manuals.
3.1.2. Adjust the departmental financial tracking and reporting system such that SD activities can be recorded and financial saving attributable to SD can be reported as such.	A. Development and implementation of revisions to the VA chart of accounts by April 1, 1999.
3.1.3 Include life cycle assessment processes when specifying the new CSDN technology platform.	A. To complete the assessment before implementation to assure that hardware components of the platform are as environmentally benign as possible.
3.1.4 Development of an Electronic Document Management System under the BRP initiative.	A. The system will reduce the need for paper files, but training and awareness will be required to change the "hard copy" working culture. Promotion has started in fall 1997. B. Benchmark the average "turnaround" time for applications and inquiries, by April 1, 1999, and seek reduction over time.
3.1.5 Enhancements to the Corporate Information System to digitize paper documents to reduce storage and handling requirements.	A. Less paper used in distribution, e.g. eliminate procedures to produce and distribute hard copy reports. B. Less office space and storage equipment required. C. Reduce energy required to distribute.
3.1.6. Use of appropriate, cleaner, technology and improved business processes to reduce "turnaround times" in responding to client correspondence, enquiries and applications.	A. Plus or minus 5% of published "General Standards for Portfolio Service" standard. B. Establishment of "rules-based" system to enhance the pensions approval and review process and to reduce the amount of paper used in these processes.
3.1.7 Seek to adapt emerging technologies as a means to reduce financial and environmental impacts of the Department.	A. Reduce costs and resource consumption by placing archival information on the Internet, as per 2.2.1, above. B. Use of emerging animation technology to create virtual visits to monuments and simulated battlefields, to reduce the need for client travel and to increase client and public exposure.

*Objective 3.2: To provide VA staff sustainable development awareness training and ensure that appropriate staff are trained in the optimal use of technology so that they might develop innovations which will further reduce energy consumption, waste generation, and water usage.*

ACTIONS	EXPECTED RESULTS
3.2.1. Establish incentives for staff to generate initiatives which reduce environmental impacts of operations.	A. By April 1, 1999, create an annual employee award for the staff member(s) whose suggestions modify current procedures or processes towards SD objectives.
3.2.2. Undertake a strategic review of Portfolio training programs to ensure that staff are adequately equipped for the shift to sustainable operations, particularly in the areas of facility management, procurement and policy development.	A. Once SDS is tabled and reporting elements of EMS are defined, undertake a review of training requirements. B. Integrate SD training requirement into established departmental training program.
3.2.3. Ensure that staff are aware of SD expectations and their responsibilities.	A. Review the established framework of Portfolio communications instruments (including electronic) to determine opportunities for effective SD Messaging. B. Development of a regular "Green Corner" in the Portfolio monthly newsletter. C. Concentrated Messaging during Earth and Environment Week. D. Use of departmental IT to disseminate SD information.

## 7. MEASUREMENT, ANALYSIS AND REPORTING PERFORMANCE

VA understands that the art of performance measurement within government programs is emerging as a complex science that is necessary to validate government expenditure and restore public confidence. The Department is involved in the TBS-led Government Performance Indicator project and fully intends to integrate its ongoing SD monitoring with business line planning and reporting processes.

This new reporting requirement will necessitate an enhanced data collection, research and analysis support capacity. For example, achievements against targets set within the EMS will be reported centrally and integrated in the annual environmental report to executive. This report will also include progress reporting on the SD action plan and an explanation of results achieved in performance measurement areas. The environmental report may eventually become a Portfolio publication, much the same as many industry Annual Environmental Reports.

Expenditures for paper purchases will be tracked through a new set of resource codes established within the departmental chart of accounts. These expenditures shall be managed through the regular business planning process and reported annually in the departmental Report on Plans and Priorities.

VA believes that success of the overall program framework can best be measured through a relatively modest performance measurement strategy at this time. Specifics of an adequate

performance management framework include defining goals and objectives, devising operational action plans, tracking and measuring performance and communicating results. As regards commitment and accountability, the Portfolio Sustainable Development Policy, included as Appendix A in this report, addresses these elements to a significant degree.

As work progresses at the government-wide level to develop effective performance measurement strategies and indicators, this aspect of strategic management will be refined and adjusted in the SDS in the spirit of continuous improvement. For the interim, the objective was seen as creating indicators that are clear and meaningful to VA clients and other stakeholders. The Department's approach to measurement is to use three simple indicators of success at this juncture of development, as listed below:

1. Average age at which veterans require full-time institutional care.
  2. Percentage of expenditures on environmentally responsible products.
  3. EMS indicators.
1. Average age at which veterans require full-time institutional care

Fundamental to VA programming is the notion of quality of life. The quality of life for all seniors is deeply rooted in their degree of independence and self-sufficiency.

Current geriatric science has established that active, happy and emotionally well adjusted seniors tend to live fuller and longer lives than those who are isolated and sedentary. Therefore, the Department has devoted substantial resources to promoting active, healthy and independent living for clients. A measure of success relative to these objectives involves a comparison of the average age of institutionalization between VA clients and the general Canadian population.

## 2. Percentage of expenditures on environmentally responsible products

Given that the mandate and mission of the Department is not expected to change in the near- to mid-term, no dramatic changes in the nature of procurement are forecast. The Department will, however, make a concerted effort to increase the percentage of its purchases that are Enviro Choice or Eco Logo.

## 3. EMS indicators

As the Portfolio's reporting structures become more aligned with the recently developed business line structure and become more results-based in line with the objectives of the Improved Reporting to Parliament Project (IRPP), the performance measurement and reporting aspects of the SDS will also evolve. As the overall performance framework of the Portfolio is adapted to the business line structure, the requirements of the SDS will be integrated and addressed during the natural course of development and implementation.

The EMS represents the Portfolio response to improving environmental performance and practicing good environmental stewardship in relation to ongoing operational activities. As outlined in the EMS Action Plan in Appendix D, three objectives and associated action items have been developed. These objectives have been established to enhance environmental capacity and to provide reasonable goals against which to gauge performance in the initial stages of EMS development. The action items that work towards fulfilling these objectives feature a number of quantifiable expected results, such as the following:

- rates of compliance in contract and purchasing decisions related to SD;
- waste reduction targets;
- compliance rates with provisions of the *Alternate Fuels Act*; and
- compliance rates with job description environmental responsibilities.

As the system development process progresses towards full implementation of the EMS, other applicable performance indicators will be developed where practical and feasible. As best practices from other departments are identified and shared, and as internal development efforts progress, future indicators will be incorporated in the performance management process as part of the continuous improvement theme of the SDS.

# APPENDIX A - VETERANS AFFAIRS SUSTAINABLE DEVELOPMENT POLICY

## 1.0 Introduction

**S**ustainable development is a broad concept that influences the mandates of all federal government departments. The concept includes environmental, social and economic aspects that will be defined and integrated within the context of each department's mandate. This concept has become a key goal of public policy within Canada and throughout the world. The Government of Canada recognizes that sustainable development should be an integral part of the way government defines its business and makes its decisions.

To facilitate this process of integration, the *Auditor General Act* was amended in 1995 to establish a Commissioner of the Environment and Sustainable Development within the Office of the Auditor General. The amendment also requires each federal government department to develop a sustainable development strategy to be tabled in Parliament by December 1997. These strategies are then to be updated at least every three years, with annual reporting on environmental performance to be included as part of the departmental performance reporting process.

These strategies will provide an outline or blueprint of the Department's goals and action plans for the integration of sustainable development into its planning, policies, programs, activities and operations. They will also provide a framework to guide the integration of sustainable development into the working of the federal government while also serving as benchmarks against which the progress of this initiative on a government-wide basis can be measured and evaluated.

In April of 1995, the government released a policy that commits federal organizations to address a number of specific issues in these strategies. The primary requirement of this policy on Greening of Government Operations is the development and implementation of environmental management systems and action plans. Environmental Management Systems (EMS) will incorporate best practices and compliance management in ensuring that the

Department's environmental stewardship responsibilities are integrated into day-to-day activities and operations. The EMS will also provide the vehicle on which the Department's progress towards sustainable development objectives can be reported and communicated.

## 1.1 Definitions

**Sustainable Development** - "Development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs." It is a process of change in which the exploitation of resources, the direction of investments, the orientation of technological development and institutional change are made consistent with future as well as present needs.

The core concepts of sustainable development are centred around incorporating the integration of economic and social development with environmental protection in planning and decision-making processes. The primary objectives of the sustainable development concept are to sustain natural resources, to protect the health of Canadians and ecosystems, to meet international obligations and to improve quality of life and well-being.

**Sustainable Development Strategy** - an outline or blueprint of the Department's goals and action plans for integrating sustainable development concepts and objectives into planning processes, policies, programs and operations.

**Environmental Management System** - the framework for monitoring, reporting and improving the Department's environmental performance. The system will ensure that the Department's environmental mandate and stewardship responsibilities are incorporated into day-to-day activities and operations.

**Environmental Stewardship** - applying "best management practices" in areas such as waste management, procurement, natural resource conservation and day-to-day human resource management.

## 2.0 Policy Statement

Veterans Affairs Canada will integrate sustainable development concepts, principles and objectives with the Portfolio's policies, programs, operations and decision-making processes.

### 2.1 Sustainable Development Concepts

Three core concepts serve as important guides for public policy concerning sustainable development. These concepts are as follows:

- To be sustainable, development must recognize that quality of life and well-being are determined not only by economic welfare but also by factors such as the state of people's health, their level of education, cultural diversity, environmental quality and the beauty of nature. These factors all contribute to sustainable development, as does economic growth that provides the wealth to improve our well-being.
- The multi-faceted nature of sustainable development necessitates an integrated approach to planning and decision making to ensure progress in all three of the dimensions of sustainable development — social, economic and environmental. The state of the environment influences the health and economic prospects of Canadians, just as a healthy economy provides jobs and incomes that stimulate social development and ensures a healthy environment.
- Sustainable development also includes a commitment to equity in that there is a need not only to create wealth and conserve the environment, but to ensure their fair distribution. The legacy of

future generations in terms of natural heritage, economic opportunities and health determinants is a particular concern of many Canadians. One of the keys to making sustainable development operational lies in this inter-generational aspect of the concept.

### 2.2 Sustainable Development Principles

In committing to this policy, Veterans Affairs will strive to adhere to the following principles:

- Meet or exceed the letter and spirit of applicable environmental laws.
- Prevent rather than capture and treat pollution.
- Use the best available technology for pollution reduction where feasible.
- Identify and pursue opportunities to foster sustainable development.
- Understand the economic, social and environmental dimensions of decision making and balance all three in consideration of departmental and governmental objectives.
- Promote awareness, acceptance and integration of this policy among VAC employees, clients and stakeholders in those geographic areas where Veterans Affairs is a major employer, or in those buildings where it is a major tenant. Veterans Affairs will also aspire to provide leadership, coordination and assistance to other tenants, employers, organizations and government departments in protecting and sustaining the environment.

## 2.3 Sustainable Development Objectives

The following objectives are taken from “The Guide to Green Government.” These objectives are intended to serve as a common starting point from which individual departments can build and expand to include a fuller range of economic, environmental and social considerations developing their own strategies.

- Sustaining Our Natural Resources — Sustainable Jobs, Communities and Industries
- Protecting the Health of Canadians and of Ecosystems
- Meeting Our International Obligations
- Promoting Equity
- Improving Our Quality of Life and Well-being

## 3.0 Purpose and Scope

### 3.1 Purpose

The purpose of this policy is to support a management framework that facilitates the convergence of the Portfolio’s economic, social and environmental considerations. This framework will facilitate the integration of sustainable development into the way the Portfolio defines its business and makes its decisions.

### 3.2 Scope

This policy applies to all VAC management and staff and encompasses all Portfolio activities in terms of integrating sustainable development into policy, programs, planning processes and operations. This process of integration will require the definition and approval of specific sustainable goals and objectives in the economic and social aspects of development as well as in the environmental protection dimension of sustainable development. These goals and objectives will be supported by departmental

action plans designed to achieve those goals in all three areas of sustainable development.

Specific operational environmental policies and procedures will be dealt with in the VAC Environmental Management System Policy and Procedural Guide.

## 4.0 Policy Requirements

- The integration of social, economic and environmental goals into all activities and decision making throughout all levels of management and staff;
- the adoption of preventive environmental care as the foundation of sustainable development through the design and implementation of an Environmental Management System (EMS). More detail will be provided on this policy requirement in the EMS Procedural Guide now being developed;
- measures and mechanisms that will promote awareness of sustainable development concepts and principles and that will foster an organizational culture that recognizes and supports environmental policy, practices, systems and procedures;
- the establishment of an appropriate environmental management framework to provide planning, implementation and monitoring for environmental stewardship and sustainable development;
- appropriate training programs to ensure that management and staff can effectively integrate sustainable development and environmental stewardship practices in all their responsibilities and work activities; and
- public reporting on an annual basis on progress towards environmental goals and objectives and updating of the Portfolio Sustainable Development Strategy based on a three-year cycle.

## 5.0 Responsibilities

### 5.1 The Minister, Veterans Affairs, is responsible for:

- reporting to Parliament on the Veterans Affairs Portfolio;
- tabling a sustainable development strategy in the House by December 15, 1997; and
- providing updates to these strategies every three years.

### 5.2 The Deputy Minister of Veterans Affairs and the Chairperson of the Veterans Review and Appeal Board are responsible for:

holding ultimate authority and responsibility for the implementation of this policy.

### 5.3 The Departmental Executive Board is responsible for:

- approving the Sustainable Development Strategy (SDS) and recommending its presentation to the Minister for tabling in the House;
- ensuring the Sustainable Development policy is implemented throughout the Portfolio and that resources are assigned to implement this policy;
- approving action plans and annual progress reports;
- receiving and reviewing reports on the Portfolio's overall environmental performance and providing guidance on required adjustments to the Environmental Management System; and

- ensuring that communications strategies are in place to effectively communicate sustainable development and environmental stewardship initiatives to managers, employees and stakeholders.

### 5.4 The Assistant Deputy Minister, Corporate Services is responsible for:

- assuming the role and associated responsibilities of Chief Environmental Officer for the Portfolio, and as such:
  - is accountable for overall environmental performance of the Portfolio;
  - will provide a leadership role to ensure the development of an effective Environmental Management System for dealing with environmental aspects of departmental policy, programs and legislation;
- ensuring the conduct of periodic environmental audits and evaluations to verify compliance with environmental laws and regulations and good environmental management practices and assess the performance of the Portfolio's environmental program;
- ensuring that adequate processes and mechanisms are in place to enable the financial system to track and report environmental expenditures; and
- assisting in the design and implementation of an environmental awareness and training program that will provide a framework for helping staff understand what sustainability means and how their efforts can contribute to improved environmental performance.

#### 5.4.1 The Director, Management Support Services is responsible for:

- providing a leadership role to ensure the development of an effective Environmental Management System (EMS) for dealing with the environmental impacts of the Portfolio's physical operations;
- providing support and guidance to the Environmental Stewardship Committee (ESC);
- assisting in the preparation of the Portfolio Sustainable Development Strategy; and
- developing and operating a compliance assurance program.

#### 5.5 The Director General Corporate Planning is responsible for:

- developing and updating the Sustainable Development Strategy; and
- recommending the approval of the Portfolio Sustainable Development Strategy to the Departmental Executive Board.

#### 5.6 The Director General Communications is responsible for:

- ensuring the development and implementation of an effective communications strategy to promulgate the policy and related responsibilities; and
- assisting in enhancing the level of awareness of sustainable development and environmental management to departmental management and staff.

#### 5.7 The Senior Counsel Legal Services is responsible for:

- determining degree of legal liability of the Department in areas of environmental management such as vacant property management, departmental properties or facilities leased to third parties, departmental properties and facilities subject to transfer agreements, and client mortgages and properties released from the custody of the Department;
- identifying legislative or regulatory changes that impact environmental management in the Department; and
- ensuring compliance with all applicable legal requirements.

#### 5.8 Responsibility Centre Managers are responsible for:

- implementing environmental policy within their respective units;
- ensuring that management systems are in place for environmental compliance, and reporting systems are established for any instance of non-compliance;
- maintaining records pertaining to environmental matters and making them available when requested by persons carrying out environmental audits or reporting on environmental stewardship;
- providing input to departmental planning for sustainable development and environmental stewardship; and
- supporting employees' efforts in working towards sustainable development environmental stewardship and providing access to departmental training and awareness programs.

## 5.9 VAC Employees at all Levels are responsible for:

Within the scope of their responsibilities, all Veterans Affairs employees will be required to integrate sustainable development principles and environmental stewardship best practices into operational, financial, safety, health and other relevant concerns in their job duties and decision-making processes.

Staff are also encouraged to identify improvements and innovations that contribute towards improved environmental performance.

## 6.0 Monitoring

This policy will be subject to regular departmental monitoring through the Portfolio's Environmental Management System administered by Management Support Services, as well as regularly scheduled environmental internal audits and program evaluations.

## 7.0 Authority and References

This policy was approved by the Departmental Executive Board effective November 6, 1997, and is based on the following authorities:

- Bill C-83, which amended the *Auditor General Act* in December 1995 to require all departments of government to prepare and submit to Parliament by December 1997 a Sustainable Development Strategy;
- Code of Environmental Stewardship for the Government of Canada, released in 1992, which states the Government of Canada's commitment to incorporating the principles of sustainable development in all aspects of its operations and activities;

- federal policy on Greening of Government Operations, released in April 1995, which commits federal organizations to address a number of specific issues in their Sustainable Development Strategies;
- A Guide to Green Government, released in 1995, which contains a commitment to sustainable development signed by the Prime Minister and all Cabinet Ministers.

For Internet access to these and other environmental documents and initiatives, please refer to the Environment Canada Home Page on the Internet at: <http://www.ec.gc.ca/envhome.html/>

### Other References

- Treasury Board policy relating to personal accountability (TB Real Property, Material and Risk Management: Risk Management Chapter 2-2)
- VAC Environmental Management Systems Procedural Guide (to be developed)
- ISO 14000 series on Environmental Management systems

## 8.0 Inquiries

Please direct all inquiries about the implementation or application of this policy to:

ADM, Corporate Services Branch  
Veterans Affairs Canada  
P.O. Box 7700  
Charlottetown, P.E.I.  
C1A 8M9

Telephone: (902) 566-8047

## APPENDIX B - PORTFOLIO PROFILE

The following profile is organized around the key organizational capabilities of resources and organizational variables. This discussion adds detail and background to section 2 of the SDS.

### 1.0 Resources

#### Human Resources

The business and service lines concerned with provision of direct benefits and services include providing and maintaining client information, adjudicating client eligibility and entitlement, providing comprehensive case management services, assessing risk, determining needs, providing and implementing action plans and following up and monitoring client service. VA staff also provide advocacy services, medical examinations, benefit administration and payment, client redress services, trust management and property contract management.

The staff engaged in service delivery at Ste. Anne's Hospital possess skills in the multi-faceted areas of hospital services and administration devoted to caring for the needs of approximately 600 clients.

In the Commemoration service line, staff ensure the war dead are appropriately commemorated, and that the memory of their achievements and sacrifices is kept alive for all Canadians.

The Corporate Administration business line has professional staff specialists in all corporate functions such as finance, human resources, information technology, communications, planning, and corporate review.

The management and staff of the Veterans Review and Appeal Board (VRAB) business line provide clients with full opportunity to review and appeal hearings in the disability pension and War Veterans Allowance adjudicative process.

#### Information Technology Resources

Veterans Affairs uses information technology as a key enabler of ongoing operations and service delivery.

The location of the Head Office function in Charlottetown P.E.I. has necessitated the implementation of an extensive technology and telecommunications network to conduct day-to-day business while situated outside the Ottawa-Hull region.

For example, the Portfolio makes extensive use of videoconference facilities in both the delivery of specialized client services such as advocacy and redress services, and in conducting the corporate functions that require both intra and interdepartmental participation.

Besides the mainframe legacy systems that currently serve mainly client benefits and services requirements, the Portfolio has installed and implemented Local Area Networks (LANS) in all VA locations in Canada. This infrastructure is the first step in a progression to a client/server architecture toward which industry and government are moving and which is consistent with the Treasury Board *Blueprint for Renewing Government Services Using Information Technology*.

Other components of the infrastructure include bilingual network servers, a national Remote

Help Desk, LAN-based electronic mail and a Wide Area Network (WAN) connection with another federal agency (ACOA).

Recent developments related to the use of the Internet and World Wide Web pages have led to the Portfolio being selected as one of the Government of Canada's top ten Web sites on the Internet. Other exceptional technologies are being explored and assessed for future Portfolio use in delivering innovative services to an expanding audience of clients and stakeholders, such as presenting commemorative archival data like the *Books of Remembrance* and veteran video interviews through this media.

To apply the hardware and telecommunications resources the Portfolio has invested in, staff must necessarily be familiar with a wide array of software applications, ranging from the generic products such as WordPerfect, Lotus and GroupWise applications to the more specialized products such as data retrieval, statistical, and case management programs and packages.

As is apparent, the geographical location and the nature of the business have yielded a considerable experience curve relative to VA human resources in terms of the technology and skills required in the information age and knowledge-based economy. These skills, combined with the growing capacity of information technology, have resulted in a flexible and adaptable management and staff well positioned for the challenges of future work and transition.

## Core Competencies

The core competencies, or unique skills of Veterans Affairs reside in the people who make up the organization.

While the previous discussion on human and information technology resources highlights the capacity and expertise of the people who make up the Portfolio, it is their dedication and compassion for the clients they serve that sets the organization apart.

Part of this dedication to service is reflected in the ability of management and staff to adapt and evolve with the changing needs and requirements of the veteran population. This evolution is also evident in terms of adapting to changing organizational structure, technology, government priorities and strategic initiatives. Through all of this, staff have continued to deliver first rate service in a professional and dedicated manner. It is this ability to integrate change in working systems, structures and processes in order to continue to deliver quality services that address the changing needs of the client population that constitutes the strongest core competency of the overall organization.

## 2.0 Organization Structure

The physical VA organizational structure is based on three levels of administrative offices: Head Office (HO), Regional Office (RO) and District Office (DO); and three modes of client service: mail, telephone and face-to-face.

The Veterans Services Branch, under the ADM Veterans Services, is responsible for the delivery of the direct client benefits and services.

The activity features a large HO contingent (mainly mail and telephone services in the Pensions and Allowances benefits category), as well as five ROs with approximately thirty-two DO sites (mainly telephone and face-to-face

services in the Health Care services category). Each RO operates as an autonomous division, reporting to the ADM; each RO features corporate services functional specialists reporting to the Regional Director General and taking functional guidance from HO corporate services management.

Corporate Services Branch, under the ADM Corporate Services, is responsible for the Corporate Administration business line, ensuring that service delivery management and staff are supported by an effective and efficient corporate services backbone.

The Commemoration service line, located at HO, is directly under the Director General Commemoration, who reports to the ADM Veterans Services Branch.

The VRAB business line, also centred at HO, is the responsibility of the Chairperson, VRAB, who reports to Parliament through the Minister of the Department of Veterans Affairs.

## Systems

The various DO, RO, and HO sites are connected by a LAN/WAN network of telecommunications, hardware and software platforms that provide the necessary connectivity and communications required to deliver services on a national basis. Both mainframe and microcomputer information and benefit delivery systems are utilized in this delivery of service, with the pending migration of the Portfolio to a Client Service Delivery Network (CSDN) basis of operations scheduled to be implemented before the turn of the century.

The design and implementation of the EMS are currently underway, with a scheduled full implementation date of March 31, 1999.

The EMS will provide an organizing framework that will support the effective direction of the Portfolio's operational environmental activities as both internal and external factors change and evolve.

## Culture

The organizational culture of VA has been described in the core competencies discussed above. Some of the primary cultural beliefs and expectations of the Portfolio revolve around the concept of providing client-centred quality service, of applying cutting-edge technologies and systems to enable this delivery, and of working in an atmosphere of collaboration and teamwork to ensure effective, efficient and economical service delivery.

An intrinsic goal of the strategy is to influence and change organizational culture through improving decision making at the management and operational levels. The approval of a Portfolio Sustainable Development Policy with accompanying guidelines, the implementation of an EMS with an associated Procedures Manual, and the active involvement of VA staff in related initiatives and projects at the community level are pertinent examples of how this improvement can be achieved.



# APPENDIX C - COMMUNICATIONS PLAN

## Business Goal(s)

To meet the overall federal objectives of sustainable development, Veterans Affairs has adopted three strategic medium to long-term goals related to social, economic and environmental considerations.

- To integrate sustainable development into the decision-making processes and the organizational culture of the Portfolio.
- To sustain and improve the health status and resulting quality of life and well-being for Portfolio clients and their families.
- To improve the delivery of benefits and services using clean products and advanced information technology in an ecologically efficient manner.

*Sustainable Development: Development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.*

## Public Environment

The federal government announced its Green Plan initiative in 1990, and in 1995, named a Commissioner of the Environment and Sustainable Development with authority for federal activities in these areas. The initiative requires all federal agencies and departments to table their Strategy on Sustainable Development by December 15, 1997.

Therefore, a Portfolio policy and strategic plan have been developed to ensure the integration of sustainable development concepts within the Portfolio, and an Environmental Stewardship Committee, with representation from across the Portfolio, has been formed. In addition, an Environmental Management System (EMS) will

be developed and implemented to meet the requirements of the overall federal government objectives.

The Environmental Stewardship Committee is planning and organizing activities to create awareness of environmental issues and concerns throughout the Portfolio.

Opportunities to promote sustainable development through partnerships with other federal departments, provincial and municipal governments and the private sector will also be explored to identify areas of common concern and develop strategies for implementing sustainable development concepts. Although Veterans Affairs is committed to sustainable development concepts, as a social policy Portfolio, there is less scope to develop projects like those found in the economic and natural resource sector departments.

## Target Audiences

Commissioner of the Environment & Sustainable Development  
Parliamentarians  
All Portfolio employees  
All levels of government  
Veterans/Clients  
General public

## Communications Objectives

- To promote the integration of sustainable development (SD) concepts, principles and objectives into the Portfolio's policies, programs, operations and decision-making.
- To create an awareness of the Federal Greening of Government among employees and encourage their support in adopting the concepts.

## Messages

- VAC has developed strategies to create an awareness of sustainable development within the organization and to integrate sustainable development into its operations.
- Government must provide leadership in this area, so departmental strategies are critical to the advancement of federal sustainable development.

## Strategic Considerations

The principal audience for this strategy is the Commissioner of the Environment and Sustainable Development. The report will be

produced to the specifications outlined in *A Guide to Green Government*, and tabled in the House of Commons before the December 15th deadline.

The strategy will be supported through the development of the EMS and the work of the Portfolio's Environmental Stewardship Committee (ESC), which was mentioned earlier. (For more details on these activities, see Appendix "D" of the sustainable development strategy.) Therefore, the components of this communications plan will focus more on providing employees with a well-rounded perspective on sustainable development, including the social and economic components. Since they are complex issues, the action items will focus on demonstrating sustainable development rather than explaining it.

## Communications Action Plan

ACTION ITEM	OBJECTIVE	RESPONSIBILITY	TIME FRAME
Publish the Veterans Affairs Strategy for Sustainable Development	to share our strategy with the Commissioner of the Environment and SD & other departments	Corporate Planning	last week of November
Prepare a briefing note for the Minister	to answer any questions that may arise when the strategy is tabled	Corporate Planning	by Nov. 21
Prepare questions & answers on Veterans Affairs strategy	to be prepared to respond to any enquiries	Corporate Planning & Communications	by Nov. 21
Put our strategy on an electronic medium	to share info with employees using suitable technology	Corporate Planning & IT or Communications	ongoing
Publish health promotional material for inclusion in VAC's Health Care web site	to help maintain the quality of life of our veteran clients in an environmentally sustainable way	Health Promotion Directorate	ongoing
Publish Portfolio sustainable development involvement in <i>Carillon</i>	to promote all aspects of sustainable development in Veterans Affairs	ESC, Corporate Planning & Communications	ongoing
Continue commemorative / remembrance activities on the VA web site	to help maintain the quality of life of veterans in an environmentally sustainable way	Commemoration & Communications	ongoing
Participate in Portfolio Environment Week activities	to promote all aspects of sustainable development	MSS & Corporate Planning	annually in June

# APPENDIX D - EMS ACTION PLAN

## Environmental Management System Action Plan April 1997 - April 2000

OBJECTIVES	ACTION ITEMS	TARGETS/DELIVERABLES
1. Develop Environmental Management System	1. Develop and finalize Environmental Stewardship Committee Terms of Reference.	1. Obtain approval of ESC Committee's terms of reference by winter 98. 2. Complete framework of Green Teams and EMS coordinators by spring 98. 3. Action regular schedule of telemeetings and annual workshops by fall 97.
	2. Develop audits and checklists and an implementation schedule.	1. Develop best practices checklists and use locally by spring 98. 2. Include environmental audit criteria in standard internal audit protocol by fall 98. 3. Include environment in annual departmental risk assessment by spring 98. 4. Complete one inspection at each facility-by winter 99. 5. Complete EMS system audit in spring 00.
	3. Create the EMS Procedural Guide and ensure adequate records management of EMS documentation	1. Include procedural guidance on: management commitment, EMS policy, accountability framework, green procurement, monitoring, inspection, auditing, reporting, management review, water, energy and waste reduction, reward and recognition.
	4. Obtain approval of and then promote the Senior Management Environmental Commitment.	1. Appoint a senior manager as Corporate Environmental Officer to oversee the departmental environment programme in 97/98. 2. Include the commitment in Carillon in 97/98. 3. Use the "commitment" in an SD awareness campaign prior to Environment Week 98. 4. Include as page in EMS Intranet site.
	5. Establish the VAC Environmental Network of Green Teams and Environmental Coordinators.	1. Create a list of duties/functions undertaken by Green Team Chairs and Environmental Coordinators. 2. Complete network by appointment of members by spring 98. 3. Develop a contact list of environmental representative for each facility.
	6. Continue membership and support to EMS and the Awareness and Training Working Group to access inter-departmental EMS expertise and best practices.	1. Attendance at FCEMS, Regional EMS and Provincial Council meetings. 2. Membership on at least one FCEMS sub-committee or working group. 3. Attendance at Atlantic Regional EMS and PEI federal regional EMS committees.
	7. Create artwork and slogan for VAC Environmental Programme to establish it as permanent programming entity within Department and to be used as a recognizable symbol to associate with ongoing promotion and awareness raising.	1. Obtain artwork approval by spring 98. 2. Use of artwork in senior management "commitment" campaign.

## Environmental Management System Action Plan Continued

OBJECTIVES	ACTION ITEMS	TARGETS/DELIVERABLES
	8. Undertake a review of the department's EA procedures and performance to ensure compliance to CEAA and to promote EA as a broadly applied, legitimate decision-making tool.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Include review plan by the end of 00.</li> <li>2. Appoint review manager by end of 00.</li> <li>3. Ensure action of review findings by end 98/99.</li> </ol>
	9. Establish mechanisms to measure more accurately VAC environmental impacts of operations.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Install water and electrical meters where feasible by 99/00.</li> <li>2. Undertake a detailed baseline survey to more accurately establish use of natural resources and other ongoing environmental impacts by 98/99.</li> </ol>
	10. Publish an annual environmental report or bulletin.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Publish first annual public report on environmental programme performance by fall 98.</li> <li>2. Present first biannual bulletin to executive for management review by winter 98.</li> </ol>
	11. Develop and complete EMS Action Plan and forward to Chief Environmental Officer for review.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Forward detailed EMS implementation action plan to CEO by fall 97.</li> <li>2. Complete resourcing for inclusion into 98/99 business plan.</li> </ol>
	12. Develop an environmental management resource centre.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Collect thirty-five best practices from other departments and levels of government.</li> <li>2. Create an EMS page on the VAC Intranet and add twelve new best practices per year.</li> </ol>
2. Reduce Environmental Impacts	1. Establish working partnerships with facility landlords and seek to reduce the environmental impacts of these facilities over time.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Negotiate working agreements with landlords and property managers: <ul style="list-style-type: none"> <li>- 50% of facilities by 98/99</li> <li>- 100% of facilities by 99/00</li> </ul> </li> </ol>
	2. Include an SD clause in all contracts, including packaging reduction where appropriate.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Develop and implement packaging clause in 98/99.</li> <li>2. Implement two awareness campaigns to reduce packaging by 99/00.</li> </ol>
	3. Develop and promulgate a policy on Green Procurement and then monitor performance. Provide training as appropriate.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Baseline procurement of office supplies by 98/99.</li> <li>2. Implement Green Procurement policy for office supplies by 99/00.</li> <li>3. Establish target for "green" expenditures by 98/99.</li> <li>4. Deliver one awareness green procurement campaign per year for Acquisition Card holders.</li> </ol>
	4. Seek to reduce waste through a progressive waste reduction strategy.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Confirm departmental baseline in 97/98.</li> <li>2. Implement paper reduction strategy in 97/98.</li> <li>3. Eliminate incineration of classified waste by 99/00.</li> <li>4. Implement 100% recycled paper procurement policy by 99/00.</li> <li>5. Commit to reducing solid waste generation by 5.6% of the previous year's total volume for each of the next three years, using 1996-97 as the baseline year.</li> </ol>

## Environmental Management System Action Plan Continued

OBJECTIVES	ACTION ITEMS	TARGETS/DELIVERABLES
	5. Implement best management practices to reduce water usage.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establish more effective measures to quantify water consumption.</li> <li>2. Post at least four water conservation best practices on EMS Intranet web page by 99/00.</li> <li>3. Work with PWGSC to help reduce water usage by 15% over the next three years, in federally owned buildings where VAC is a 20% or greater tenant.</li> </ol>
	6. Implement best management practices to reduce energy usage.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establish more effective measures to quantify energy consumption.</li> <li>2. Post at least four energy conservation best practices on EMS Intranet web page by 99/00.</li> <li>3. Work with PWGSC to help reduce energy consumption by 15% over the next three years, in federally owned buildings where VAC is a 20% or greater tenant.</li> </ol>
	7. Convert motor vehicle fleet to alternate fuels.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meet the letter and spirit of the <i>Alternate Fuels Act</i>.</li> <li>2. Undertake three alternate fuels conversion projects by 99/00 and promote them as "best practices".</li> </ol>
3. Enhance the Departmental Environmental Commitment	1. With a Human Resources Division partner on the ESC, develop a long term strategy to achieve integration of SD into the corporate culture.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Negotiate a working partnership arrangement by 97/98.</li> <li>2. Undertake a review of each type of job description and include appropriate environmental responsibilities by 98/99.</li> <li>3. Establish a partnership agreement with the Learning Centre to ensure proper training materials are available there for staff.</li> </ol>
	2. With a Communication Division partner on the ESC, develop a long term strategy for sustained environmental messaging both inside and outside of the Department.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Negotiate a working partnership arrangement by 97/98.</li> </ol>
	3. With an Information Technology Division partner on ESC, develop a long term strategy which will best use the corporate information distribution network to achieve our environmental management objectives.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Negotiate a working partnership arrangement by 97/98.</li> </ol>
	4. Review existing policies and create new policies to support environmentally sound work practices and a higher degree of sensitivity to the environment.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Review the parking policy at all facilities to ensure that it encourages environmentally responsible use of private motor vehicles.</li> <li>2. Develop a "scent free" policy for implementation as appropriate in the various regional and district offices.</li> </ol>
	5. In accordance with Federal commitments laid out in CEPA, VAC will act in cooperation with the governments of the provinces, and the private sector, to undertake joint initiatives and to share best practices and lessons learned.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Secure membership on one regional interdepartment committee.</li> <li>2. Create one provincial / regional / private / public sector environmental committee of at least eight members by 98/99.</li> </ol>







# Plan d'action pour le Système de gestion de l'environnement

Objectifs du SGE	Mesures	Buts / Produits livrables
3. En collaboration avec un partenaire de la Direction générale de la technologie de l'information siégeant au CGE, élaborer une stratégie à long terme pour l'utilisation la plus efficace possible du réseau de distribution de l'information du portefeuille en vue de l'atteinte des objectifs environnementaux de la direction.	1. Négocier une entente de partenariat d'ici 1997-1998.	
4. Examiner les politiques actuelles et en établir de nouvelles pour appuyer des méthodes de travail saines sur le plan de l'environnement et accroître le degré de sensibilisation aux questions environnementales.	1. Examiner la politique de stationnement de toutes les installations pour veiller à ce qu'elles favorisent une utilisation responsable des véhicules à moteur privés sur le plan de l'environnement. 2. Elaborer une politique « sans parfum » à mettre en oeuvre comme il convient dans les divers bureaux régionaux et bureaux de district.	
5. Conformément aux engagements de l'administration fédérale énoncés dans la LCPE, ACC collaborera avec les administrations provinciales et le secteur privé à l'exécution de projets conjoints et à la mise en oeuvre de pratiques exemplaires et des leçons tirées.	1. Veiller à siéger à un comité interministériel régional. 2. Etablir un comité de l'environnement provincial-régional des secteurs privé et public composé d'au moins huit membres d'ici 1998-1999.	

# Plan d'action pour le Système de gestion de l'environnement

Objectifs du SGE		Mesures		Buts / Produits livrables	
3. Raffermlr l'engagement environnemental du Ministère.	1. En collaboration avec un partenaire de la Direction générale des ressources humaines siégeant au CGE, élaborer une stratégie à long terme en vue de l'intégration du DD dans la culture organisationnelle du Portefeuille.	1. En collaboration avec un partenaire de la Direction générale des ressources humaines siégeant au CGE, élaborer une stratégie à long terme en vue de l'intégration du DD dans la culture organisationnelle du Portefeuille.	1. Négocier une entente de partenariat d'ici 1999-2000.	2. Effectuer un examen de chaque genre de description d'emploi et y inclure les responsabilités environnementales appropriées d'ici 1998-1999.	3. Conclure une entente de partenariat avec le Centre d'apprentissage pour assurer au personnel l'accès au matériel de formation.
	2. En collaboration avec un partenaire de la Direction générale des communications siégeant au CGE, élaborer une stratégie à long terme pour l'affichage de messages sur l'environnement tant au sein qu'à l'extérieur du Ministère.	2. En collaboration avec un partenaire de la Direction générale des communications siégeant au CGE, élaborer une stratégie à long terme pour l'affichage de messages sur l'environnement tant au sein qu'à l'extérieur du Ministère.	1. Négocier une entente de partenariat d'ici 1997-1998.		
4. Chercher à réduire les déchets au moyen d'une stratégie de réduction graduelle.	1. Confirmer la position de base du Ministère en 1997-1998.	1. Confirmer la position de base du Ministère en 1997-1998.	1. Mettre en oeuvre la stratégie de réduction du papier en 1997-1998.	2. Mettre en oeuvre la politique d'achat de papier recyclé à 100 % d'ici 1999-2000.	3. Éliminer l'incinération des déchets classifiés d'ici 1999-2000.
	2. Mettre en oeuvre la stratégie de réduction du papier en 1997-1998.	2. Mettre en oeuvre la stratégie de réduction du papier en 1997-1998.	3. Éliminer l'incinération des déchets classifiés d'ici 1999-2000.	4. Mettre en oeuvre la politique d'achat de papier recyclé à 100 % d'ici 1999-2000.	5. Engager à réduire le volume de déchets solides produits de 5,6 % par année pendant 3 ans, à partir de 1997-1998 inclusivement.
5. Mettre en oeuvre les pratiques exemplaires visant la réduction de la consommation d'eau.	1. Établir de meilleurs moyens de mesurer la consommation d'eau.	1. Établir de meilleurs moyens de mesurer la consommation d'eau.	2. Afficher au moins quatre pratiques exemplaires visant la conservation de l'eau dans la page du SGE du site intranet d'ACC d'ici 1999-2000.	3. Travailler de pair avec TPSSG à réduire de 15 %, au cours des trois prochaines années, la consommation d'eau dans les immeubles appartenant à l'administration fédérale ou ACC occupe au moins 20 % des bureaux.	1. Établir de meilleurs moyens de mesurer la consommation d'énergie.
	2. Afficher au moins quatre pratiques exemplaires visant la conservation de l'énergie dans la page du SGE du site intranet d'ACC d'ici 1999-2000.	2. Afficher au moins quatre pratiques exemplaires visant la conservation de l'énergie.	3. Travailler de pair avec TPSSG à réduire de 15 %, au cours des trois prochaines années, la consommation d'énergie dans les immeubles appartenant à l'administration fédérale ou ACC occupe au moins 20 % des bureaux.	1. Respecter la lettre et l'esprit de la Loi sur les carburants de remplacement.	2. Mener trois projets de conversion à des carburants de remplacement d'ici 1999-2000 et en faire la promotion à titre de « pratiques exemplaires ».
6. Mettre en oeuvre les pratiques de gestion exemplaires visant à réduire la consommation d'énergie.	1. Respecter la lettre et l'esprit de la Loi sur les carburants de remplacement.	1. Respecter la lettre et l'esprit de la Loi sur les carburants de remplacement.	1. Respecter la lettre et l'esprit de la Loi sur les carburants de remplacement.	2. Mener trois projets de conversion à des carburants de remplacement d'ici 1999-2000 et en faire la promotion à titre de « pratiques exemplaires ».	1. Négocier une entente de partenariat d'ici 1999-2000.
	2. Mener trois projets de conversion à des carburants de remplacement d'ici 1999-2000 et en faire la promotion à titre de « pratiques exemplaires ».	2. Mener trois projets de conversion à des carburants de remplacement d'ici 1999-2000 et en faire la promotion à titre de « pratiques exemplaires ».	2. Mener trois projets de conversion à des carburants de remplacement d'ici 1999-2000 et en faire la promotion à titre de « pratiques exemplaires ».	1. Négocier une entente de partenariat d'ici 1999-2000.	2. Effectuer un examen de chaque genre de description d'emploi et y inclure les responsabilités environnementales appropriées d'ici 1998-1999.
7. Convertir le parc de véhicules à moteur à des carburants de remplacement.	1. Négocier une entente de partenariat d'ici 1999-2000.	1. Négocier une entente de partenariat d'ici 1999-2000.	1. Négocier une entente de partenariat d'ici 1999-2000.	2. Effectuer un examen de chaque genre de description d'emploi et y inclure les responsabilités environnementales appropriées d'ici 1998-1999.	3. Conclure une entente de partenariat avec le Centre d'apprentissage pour assurer au personnel l'accès au matériel de formation.
	2. Effectuer un examen de chaque genre de description d'emploi et y inclure les responsabilités environnementales appropriées d'ici 1998-1999.	2. Effectuer un examen de chaque genre de description d'emploi et y inclure les responsabilités environnementales appropriées d'ici 1998-1999.	2. Effectuer un examen de chaque genre de description d'emploi et y inclure les responsabilités environnementales appropriées d'ici 1998-1999.	3. Conclure une entente de partenariat avec le Centre d'apprentissage pour assurer au personnel l'accès au matériel de formation.	1. Négocier une entente de partenariat d'ici 1997-1998.

## Plan d'action pour le Système de gestion de l'environnement

Objectifs du SGE		Mesures		Buts / Produits livrables	
7.	Créer des illustrations et des slogans pour établir l'identité du programme environnemental d'ACC et servir de symbole dans sa promotion de tous les jours.	1. Obtenir l'approbation des illustrations d'ici le printemps de 1998. 2. Se servir des illustrations dans la campagne sur l'« engagement » de la haute direction.		1. Inclure le plan d'examen à la fin de l'an 2000. 2. Normer le gestionnaire de l'examen à la fin de l'an 2000. 3. Veiller à donner suite aux résultats de l'examen à la fin de 1998-1999.	
8.	Procéder à un examen des procédures et du rendement du Ministère en matière d'EE, veiller au respect des dispositions de l'ACCE et favoriser le recours à l'EE comme outil général et valable d'aide aux prises de décisions.			1. Installer des compteurs d'eau et d'électricité là où cela est possible d'ici 1999-2000. 2. Mener une enquête de base détaillée afin de préciser l'utilisation faite de ressources naturelles et d'autres impacts environnementaux d'ACC 9. Mettre en place des mécanismes pour mesurer avec plus d'exactitude les impacts environnementaux des opérations d'ACC	
10.	Publier un rapport ou un bulletin annuel sur l'environnement.			1. Publier le premier rapport annuel sur le rendement du programme environnemental au plus tard à l'automne de 1998. 2. Soumettre le premier bulletin semestriel à l'exécutif aux fins de l'examen gestionnel au plus tard à l'hiver de 1998.	
				1. Soumettre le plan d'action détaillé pour le SGE à l'AFP à l'automne de 1997. 2. Établir les ressources nécessaires et les inclure dans le plan administratif de 1998-1999.	
				1. Recueillir trente-cinq pratiques exemplaires d'autres ministères et d'autres paliers de gouvernement. 2. Créer une page du SGE dans l'Intranet d'ACC et y ajouter douze nouvelles pratiques exemplaires par année.	
2.	Réduire les impacts environnementaux.			1. Établir des partenariats avec les propriétaires des installations et chercher à réduire les impacts environnementaux de celles-ci dans le temps. 2. Inclure une disposition concernant le DD dans tous les contrats, y compris des objectifs de réduction des emballages s'il y a lieu.	
				1. Élaborer et adopter une disposition sur les emballages s'il y a lieu. 2. Mettre en œuvre deux campagnes de sensibilisation pour réduire les emballages d'ici 1999-2000.	
3.	Élaborer et adopter une politique relative aux approvisionnements écologiques et évaluer le rendement. Offrir de la formation s'il y a lieu.			1. Approvisionnement de base en fournitures de bureau d'ici 1998-1999. 2. Mise en œuvre de la politique relative aux approvisionnements écologiques pour les fournitures de bureau au plus tard en 1999-2000. 3. Fixer un objectif de dépenses écologiques au plus tard en 1998-1999. 4. Mener une campagne annuelle de sensibilisation à l'approvisionnement écologique auprès des détenteurs de cartes d'achat.	

# Annexe D - Plan d'action pour le SGE

## Plan d'action pour le Système de gestion de l'environnement Avril 1997 à avril 2000

Objectifs du SGE		Mesures		Buts / Produits livrables	
1. Elaborer le Système de gestion de l'environnement.		1. Elaborer et établir les termes du mandat du Comité de gérance de l'environnement.		1. Obtenir l'approbation du cadre de référence du CGE d'ici l'hiver de 1998. 2. Etablir le cadre de travail des équipes écologiques et des coordonnateurs du SGE. 3. Etablir un calendrier de téléconférences ordinaires et d'ateliers de travail annuels d'ici l'automne de 1997.	
		2. Dresser des listes de vérifications et de contrôle et un calendrier de mise en oeuvre.		1. Dresser des listes de contrôles des pratiques exemplaires et utiliser celles-ci d'ici le printemps 1998. 2. Inclure des critères relatifs à l'environnement dans le protocole de vérification interne d'ici l'automne 1998. 3. Inclure l'environnement dans l'évaluation annuelle des risques du Ministère d'ici le printemps de 1998. 4. Effectuer une inspection dans chaque installation d'ici l'hiver de 1999. 5. Assurer la vérification du SGE au printemps de 2000.	
3. Etablir le guide de procédure du SGE et assurer une gestion adéquate des dossiers relatifs.				1. Inclure dans le guide les procédures relatives à : l'engagement de la direction; la politique du SGE; le cadre de responsabilité; les approvisionnements écologiques; le contrôle, l'inspection, la vérification, la reddition de comptes, l'examen gestionnel, l'eau, l'énergie, la réduction des déchets et les récompenses et reconnaissances.	
4. Obtenir l'approbation du Comité de gérance de l'environnement et en faire la promotion.				1. Nommer un cadre supérieur à titre d'agent ministériel de l'environnement qui veillera à la mise en oeuvre du programme environnemental du Ministère en 1997-1998. 2. Faire paraître un article sur l'engagement du Portefeuille dans le Carillon en 1997-1998. 3. Se servir de l'«engagement» dans une campagne de sensibilisation au DD avant la Semaine de l'environnement de 1998. 4. Inclure cet article sur une page du site Intranet du SGE.	
5. Etablir le réseau environnemental d'ACC des équipes écologiques et des coordonnateurs de l'environnement.				1. Dresser une liste des tâches et fonctions des présidents des équipes écologiques et des coordonnateurs de l'environnement. 2. Etablir le réseau en nommant des membres responsables d'ici le printemps de 1998. 3. Dresser une liste des représentants de chaque installation.	
6. Continuer de participer au SGE et d'appuyer celui-ci ainsi que le groupe de travail sur la sensibilisation et la formation de manière à avoir accès à l'expertise et aux pratiques exemplaires d'autres ministères.				1. Participer aux réunions du CFSGE, des SGE régionaux et des conseils provinciaux. 2. Siéger à au moins un des sous-comités ou groupes de travail du CFSGE. 3. Siéger aux comités régionaux du SGE (région de l'Atlantique) et Canada - I.-P.-E.	

Messages

- ACC a élaboré des stratégies visant à sensibiliser les employés aux principes du développement durable au sein de l'organisme et à intégrer ceux-ci dans ses opérations.
  - Il importe que le gouvernement soit reconnu comme chef de file dans ce domaine. Les stratégies du Portefeuille sont donc essentielles pour la promotion du développement durable dans l'administration fédérale.
- La stratégie s'adresse d'abord et avant tout au Commissaire à l'environnement et au

Considérations stratégiques

Plan de communication

Mesure	Objectif	Responsable	Délai
Publier la Stratégie de développement durable des Anciens Combattants.	Remettre notre stratégie au commissaire à l'Environnement et au DD et à d'autres ministères.	Planification ministérielle	Dernière semaine de novembre
Rédiger une note d'information à l'intention du Ministre.	Répondre aux questions susceptibles d'être posées à la présentation de la stratégie.	Planification ministérielle	Au plus tard le 21 novembre
Rédiger des questions et réponses sur la stratégie des Anciens Combattants.	Préparer des réponses pour toutes demandes de renseignements.	Planification ministérielle et Communications	Au plus tard le 21 novembre
Mettre notre stratégie sur support électronique.	Transmettre l'info. aux employés au moyen des technologies qui conviennent.	Planification ministérielle et TI ou Communications	En continu
Publier des documents de promotion de la santé à inclure dans le site Web sur les soins de santé d'ACC.	Aider à maintenir la qualité de vie de nos anciens combattants clients en prenant soin de préserver la qualité de l'environnement.	Direction de la promotion de la santé	En continu
Publier des articles sur la participation du Portefeuille aux activités de développement durable dans le <i>Carillon</i> .	Promouvoir tous les aspects du développement durable à Anciens Combattants.	CGE, Planification ministérielle et Communications	En continu
Participer aux activités du Portefeuille dans le cadre de la Semaine de l'environnement.	Promouvoir tous les aspects du développement.	SSG et Planification ministérielle	Chaque année en juin
Poursuivre les activités de commémoration dans le site Web d'AC.	Aider à maintenir la qualité de vie de nos anciens combattants clients en veillant à préserver la qualité de l'environnement.	Commémoration et Communications	En continu

développement durable. Le rapport sera établi selon les exigences énoncées dans le *Guide de l'écogouvernement* et soumis à la chambre des Communes avant la date limite du 15 décembre. Pour la mise en oeuvre de la stratégie, on pourra compter sur le SGE et sur le travail du Comité de gérance de l'environnement du Portefeuille (CGE) - mentionné plus tôt. (Pour de plus amples détails concernant ces activités, voir l'annexe D de la Stratégie de développement durable). Les divers éléments du plan de communication viseront donc principalement à donner aux employés une bonne vue d'ensemble du développement économique, y compris de ces impacts sociaux et économiques. Les problèmes étant complexes, les mesures proposées viseront à démontrer ce qu'est le développement durable plutôt qu'à en fournir une explication.

## Annexe C - Plan de communication

### Objectifs administratifs

Pour atteindre les objectifs de développement durable du gouvernement fédéral le Portefeuille s'est fixé trois objectifs stratégiques à moyen terme et à long terme dans les domaines social, économique et environnemental :

- Intégrer le développement durable aux processus décisionnels et à la culture organisationnelle du portefeuille des Anciens Combattants.

- Maintenir et améliorer l'état de santé, la qualité de vie et le bien-être des clients du Portefeuille et de leurs familles.

- Améliorer la prestation d'avantages et de services par l'utilisation écologique de produits propres et d'une technologie de l'information de pointe.

*Le développement durable : un développement qui satisfait les besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à satisfaire leurs propres besoins.*

### Environnement public

En 1990, le gouvernement fédéral annonce le Plan vert du Canada et, en 1995, crée un poste de commissaire à l'environnement, responsable des activités en matière de développement durable au niveau fédéral. Dans le cadre de l'initiative, tous les organismes et les ministères fédéraux doivent déposer une stratégie de développement durable avant le 15 décembre 1997.

À cette fin, le Portefeuille a élaboré un plan stratégique visant l'intégration des concepts du DD à ses opérations, et a créé un comité ministériel national sur la gérance de l'environnement (CGE) composé d'employés du Portefeuille de part et d'autre du pays. En outre, un système de gestion de l'environnement (SGE)

### Groupes cibles

Le Commissaire à l'environnement et au développement durable  
Les membres du Parlement  
Tous les employés du Portefeuille  
Tous les paliers de gouvernement  
Les anciens combattants / clients  
Le grand public

### Objectifs des communications

- Promouvoir l'intégration des principes et objectifs du développement durable (DD) dans les politiques, les programmes, les opérations et les processus décisionnels du Portefeuille.
- Sensibiliser les employés à l'écologisation du gouvernement et les encourager à appuyer l'adoption des principes inhérents.

sera élaboré et mis en oeuvre pour respecter les objectifs globaux du gouvernement fédéral.

Le Comité de gérance de l'environnement planifie et organise des activités dans le but de sensibiliser les employés aux questions et problèmes environnementaux de l'ensemble du Portefeuille.

Le Portefeuille peut également faire la promotion du développement durable en créant des partenariats avec les gouvernements fédéral, provinciaux et municipaux et le secteur privé, partenariats visant à déterminer les points communs et à élaborer des stratégies de mise en oeuvre des concepts de DD. Il va sans dire que le Portefeuille maintient son engagement au DD, mais en tant que Portefeuille oeuvrant dans une sphère sociale, il a moins l'occasion d'élaborer des projets de DD que d'autres ministères engagés dans les secteurs économiques et des ressources naturelles.



Les travaux de conception et de mise en place du SGE sont en cours. Le système devrait être prêt le 31 mars 1999.

Le SGE fournira un cadre qui permettra d'orienter efficacement les activités opérationnelles du Portefeuille dans le domaine de l'environnement, à mesure que les facteurs internes et externes changeront et évolueront.

## Culture

Nous avons décrit la culture organisationnelle d'AC dans la section « compétences essentielles » ci-dessus. Les convictions et les

attentes du Portefeuille s'articulent essentiellement autour de trois axes : fournir un service de qualité axé sur le client; utiliser les technologies et les systèmes de pointe pour permettre cette prestation; et travailler en équipe dans un climat de

collaboration afin d'assurer une prestation de service efficace et économique.

L'un des objectifs essentiels de la stratégie est d'amener un changement dans la culture organisationnelle en améliorant la prise de décision au niveau des opérations et de la gestion. L'approbation de la politique du Portefeuille sur le développement durable, la mise en place d'un SGE (et la rédaction d'un manuel de procédures s'y rapportant) ainsi que la participation active du personnel d'AC aux projets connexes mis en oeuvre au niveau communautaire offrent des exemples pertinents de la façon dont cette amélioration peut être réalisée.

Chaque BR fonctionne comme une direction générale autonome relevant du SMA. Le personnel des BR est constitué de spécialistes fonctionnels qui rendent compte au directeur général régional et qui reçoivent leurs directives fonctionnelles de la direction des Services ministériels à l'AC.

Le Secteur des services ministériels, placé sous la direction du SMA, Services ministériels, est responsable de l'administration du Ministère. Il s'assure que le personnel chargé de la prestation de service est soutenu par un ensemble de services ministériels efficaces.

Les services de commémoration, centralisés à l'AC, sont placés sous la direction du directeur général, Commémoration, qui relève du SMA, Services aux anciens combattants.

La responsabilité du Tribunal des anciens combattants (révision et appel) [TAC(RA)], également situé à l'AC, est confiée au président du TAC(RA), qui rend compte au Parlement par l'entremise du ministre des Anciens Combattants.

## Systèmes

Les trois entités – AC, BR et BD – sont reliées entre elles par un RL/RE comportant différentes plates-formes (télécommunications, matériel et logiciels) qui permettent la connectivité et les communications nécessaires à la prestation de services à l'échelle nationale. On utilise aussi bien les systèmes d'information et de prestation d'avantages sur gros ordinateurs et sur micro-ordinateurs pour fournir les services, en attendant de passer au Réseau de prestation de services aux clients (RPSC), dont la mise en oeuvre est prévue avant la fin du siècle.

Les progrès récents liés à l'utilisation du réseau Internet et des pages du *World Wide Web* ont permis au Portefeuille de se classer parmi les dix meilleurs sites Web du gouvernement du Canada. Le Portefeuille examine et évalue d'autres techniques exceptionnelles qu'il pourrait utiliser pour dispenser des services innovants à un public de plus en plus large – mentionnons, à titre d'exemple, la présentation de documents d'archives comme les *Livres du Souvenir* et d'entrevues vidéo avec des anciens combattants sur le réseau Internet.

Pour pouvoir utiliser le matériel et les moyens de communication dans lesquels le Portefeuille a investi, le personnel doit connaître un large éventail de logiciels qui vont des produits généraux comme *WordPerfect*, *Lotus* et *GroupWise* aux produits plus spécialisés comme les programmes et les logiciels d'extraction de données, de statistiques et de gestion de cas.

De toute évidence, la répartition géographique et la nature des activités d'AC ont produit, au niveau des ressources humaines, une importante courbe d'expérience en ce qui concerne la technologie et les compétences requises pour l'âge de l'information et une économie basée sur l'information. Ces compétences ainsi que les capacités de plus en plus grandes de la technologie ont permis à AC de se doter d'une direction et d'un personnel souples et adaptables, bien placés pour relever les défis de demain.

Les compétences essentielles (ou uniques) d'Anciens Combattants résident dans les gens qui forment l'organisation.

Les paragraphes précédents (ressources humaines et ressources dans le domaine de la TI) ont mis en lumière les capacités et le savoir-faire des gens qui forment le Portefeuille. Ce sont

## Compétences essentielles

## 2.0 Organisation

### Structure

toutefois l'engagement et la compassion de ces personnes à l'égard des clients qui font d'AC une organisation à part.

Cette volonté de servir se reflète en partie dans la capacité de la direction et du personnel de s'adapter aux besoins et aux exigences de la clientèle et d'évoluer avec eux. Cette évolution est également manifeste en ce qui concerne l'adaptation aux changements apportés à la structure organisationnelle, à la technologie ainsi qu'aux priorités et aux initiatives stratégiques du gouvernement. Durant tous ces bouleversements, le personnel a continué de fournir un service de premier ordre, de façon professionnelle et dévouée. C'est cette aptitude à intégrer le changement aux systèmes, aux structures et aux procédés afin de continuer de dispenser des services de qualité qui répondent aux besoins changeants des anciens combattants qui constitue la compétence essentielle la plus importante de l'organisation.

La structure organisationnelle d'AC se compose de trois entités administratives – l'Administration centrale (AC), le bureau régional (BR) et le bureau de district (BD) – et de trois modes de service au client – le courrier, le téléphone et le contact personnel. Le Secteur des services aux anciens combattants, placé sous la direction du SMA, Services aux anciens combattants, est responsable de la prestation des services et des avantages directs aux clients.

Cette activité occupe un effectif important à l'AC (il s'agit surtout de services offerts par téléphone et par la poste dans le domaine des pensions et des allocations) ainsi que le personnel de cinq BR et d'environ trente-deux BD (qui dispensent principalement des services par téléphone ou face à face dans le domaine des soins de santé).

# Annexe B - Profil du Portefeuille

aux clients la possibilité de faire réviser les décisions rendues à l'égard des demandes de pension d'invalidité et des allocations aux anciens combattants et d'interjeter appel de ces décisions.

## Ressources dans le domaine de la TI

La technologie de l'information constitue pour Anciens Combattants Canada un outil essentiel pour exercer ses activités.

L'installation de l'Administration centrale à Charlottetown (I.-P.-E.) a nécessité la mise en place d'un réseau de télécommunications et de technologie étendu afin de permettre au personnel d'exercer ses activités au jour le jour à l'extérieur de la région d'Ottawa-Hull.

Ainsi, le personnel du Portefeuille utilise beaucoup la vidéoconférence pour dispenser des services spécialisés aux clients (défense des droits, recours, etc.) et pour remplir les fonctions qui exigent une participation intraministérielle ou interministérielle.

En plus des systèmes informatiques existants, qu'il utilise principalement pour dispenser des services et des avantages aux clients, le Portefeuille a installé des réseaux locaux (RL) dans tous les bureaux d'AC au Canada. Cette infrastructure constitue un premier pas vers la mise en place d'une architecture client/serveur – architecture vers laquelle s'orientent d'ailleurs le gouvernement et l'industrie et qui est conforme au Plan directeur pour le renouvellement des services gouvernementaux à l'aide des technologies de l'information.

L'infrastructure comprend aussi d'autres éléments, notamment des serveurs de réseau bilingues, un service national d'assistance à distance, un système de courrier électronique basé sur les RL, et une liaison avec un autre organisme fédéral (APECA) par l'entremise d'un réseau étendu (RE).

Le profil établi ci-après s'articule autour des capacités organisationnelles essentielles des ressources ainsi que des variables d'organisationnelles clés. Il complète la section 2 de la SDD.

## 1.0 Ressources

### Ressources humaines

Plusieurs activités sont liées à la prestation de services et d'avantages directs, dont les suivantes : fournir et tenir à jour les renseignements sur les clients; déterminer l'admissibilité des clients; fournir des services complets de gestion de cas; évaluer les risques; déterminer les besoins; établir et mettre en œuvre des plans d'action; assurer le suivi et la surveillance des services aux clients. Le personnel d'AC fournit aussi d'autres services : défense des droits, examens médicaux, administration et paiement des prestations, services de recours pour les clients, administration des fiducies et gestion des biens immobiliers.

Le personnel en poste à l'Hôpital Sainte-Anne possède des compétences dans plusieurs domaines liés aux services hospitaliers et à l'administration; il s'occupe de quelque 600 clients. Le personnel affecté au volet des services de « commémoration » veille à ce que soient commémorés comme il convient les morts de la guerre et à ce que soit perpétué le souvenir de leurs réalisations et de leur sacrifice pour tous les Canadiens et toutes les Canadiennes.

Le secteur de l'administration ministérielle emploie un personnel professionnel spécialisé qui remplit toutes les fonctions ministérielles (finances, ressources humaines, technologie de l'information, communications, planification et examen ministériel).

La direction et le personnel du Tribunal des anciens combattants (révision et appel) donnent



## 7.0 Autorisations et références

### Autres références

La présente politique a été approuvée par le Conseil de régie du Ministère le 6 novembre 1997 et s'appuie sur les documents suivants :

- le projet de loi C-83, adopté en décembre 1995, qui modifie la Loi sur la vérificateur général et exige de tous les ministères qu'ils préparent et déposent au Parlement, d'ici décembre 1997, un document exposant leur stratégie de développement durable;

- le Code de gérance environnementale du gouvernement du Canada, publié en 1992, dans lequel le gouvernement du Canada s'engage à incorporer les principes du développement durable à tous les aspects de ses opérations et de ses activités;

- la politique fédérale sur l'écologisation des opérations gouvernementales, publiée en avril 1995, qui oblige tous les organismes fédéraux à aborder un certain nombre de questions précises dans leur stratégie de développement durable;

- le Guide de l'écogouvernement, publié en 1995, qui contient un engagement vis-à-vis du développement durable et qui a été signé par le premier ministre et tous les ministres du Cabinet.

Pour consulter ces documents ainsi que d'autres textes portant sur l'environnement, se reporter à la page d'accueil d'Environnement Canada sur le réseau Internet, à l'adresse suivante: <http://www.ec.gc.ca/envhonne.html>

## 8.0 Demandes de renseignements

**V**euillez adresser toutes les demandes de renseignements concernant l'application ou la mise en œuvre de la présente politique au :

SMA, Secteur des services  
ministériels  
Anciens Combattants Canada  
C.P. 7700  
Charlottetown (I.-P.-E.)  
C1A 8M9

N° de téléphone : (902) 566-8047

- a) La politique du Conseil du Trésor sur la responsabilité personnelle (Biens immobiliers, matériel et gestion des risques : gestion des risques, chapitre 2-2

- b) Le Guide sur les modalités de fonctionnement des systèmes de gestion de l'environnement d'ACC (à venir)

- c) La série ISO 14 000 sur les systèmes de gestion de l'environnement

La présente politique fera l'objet d'une surveillance régulière par l'entremise du Système de gestion de l'environnement (administré par les Services de soutien de la gestion) ainsi que de vérifications environnementales internes et d'évaluations de programmes.

### 6.0 Surveillance

Dans les limites de leurs responsabilités, intégrer les principes du développement durable ainsi que les pratiques exemplaires en matière de gérance de l'environnement aux composantes opérationnelles, financières, de santé et de sécurité, etc., de leurs fonctions et processus décisionnels.

On encourage également le personnel à identifier les améliorations et innovations pouvant permettre d'améliorer le rendement du Ministère en matière d'environnement.

### 5.9 Les employés d'ACC à tous les niveaux doivent :

- rendre compte de toute situation de non-conformité;
- tenir des dossiers sur les problèmes environnementaux et les mettre, sur demande, à la disposition des personnes chargées d'effectuer les vérifications environnementales ou de préparer des rapports sur la gérance de l'environnement;
- contribuer au processus de planification du développement durable et de la gérance de l'environnement et lui donner accès aux programmes de formation et de sensibilisation mis sur pied par le Ministère.

### 5.6 La directrice générale, Communications, doit :

- veiller à ce que soit élaborée et mise en application une stratégie de communications efficace afin de faire connaître la politique et les responsabilités qui s'y rattachent; et
- aider à sensibiliser davantage la direction et le personnel du Ministère au développement durable et à la gestion de l'environnement.

### 5.7 L'avocat-conseil, Services juridiques, doit :

- déterminer le degré de responsabilité légale du Ministère dans le domaine de la gestion de l'environnement (par exemple, la gestion des biens immobiliers inoccupés, les biens immobiliers ou les installations du Ministère louées à des tiers, les biens immobiliers et les installations pouvant faire l'objet d'ententes de cession ainsi que les hypothèques et biens immobiliers de clients libérés de la garde du Ministère);
- identifier les modifications aux lois ou règlements qui influent sur la gestion de l'environnement au sein du Ministère; et
- s'assurer de la conformité à toutes les prescriptions de la loi applicables.

### 5.8 Les gestionnaires des centres de responsabilité doivent :

- mettre en application la politique sur l'environnement dans leurs sections respectives;
- s'assurer que des systèmes de gestion sont mis sur pied afin de vérifier la conformité sur le plan environnemental et que des systèmes d'information sont établis afin de

H-5

Portefeuille;

- veiller à ce qu'on effectue périodiquement des vérifications et des évaluations environnementales afin de s'assurer de la conformité aux lois et règlements sur l'environnement et de l'utilisation de pratiques exemplaires en matière de gestion de l'environnement, et évaluer le rendement du programme environnemental du Portefeuille;

## 5.5

Le directeur général,

Planification ministérielle, doit :

- jouer un rôle directeur dans l'élaboration d'un SGE qui s'occupe, de façon efficace, de tous les aspects de la politique, des programmes et de la législation qui, au sein du Ministère, concernent l'environnement;
- assumer la responsabilité du rendement obtenu par le Portefeuille en matière d'environnement;
- jouer un rôle directeur dans l'élaboration d'un SGE qui s'occupe, de façon efficace, des impacts environnementaux des opérations matérielles du Portefeuille;
- soutenir et conseiller le Comité de gestion de l'environnement (CGE);
- participer à l'élaboration de la stratégie de développement durable du Portefeuille; et
- élaborer et mettre en oeuvre un programme d'assurance de la conformité.

## 5.4.1

Le directeur, Services de soutien de

la gestion, doit :

- s'assurer que des mécanismes et des procédés adéquats sont en place afin de permettre au système financier de suivre les coûts environnementaux et d'en rendre compte; et
- aider à concevoir et à mettre en oeuvre un programme de formation et de sensibilisation à l'environnement permettant aux employés de mieux comprendre ce qu'on entend par « durabilité » et comment leurs efforts peuvent contribuer à améliorer le rendement en matière d'environnement.

## 5.4

Le sous-ministre adjoint,

Services ministériels, doit :

- recevoir et examiner les rapports sur le rendement global du Portefeuille en matière d'environnement et donner des conseils au sujet des ajustements à apporter au Système de gestion de l'environnement; et
- s'assurer que des stratégies de communication sont mises en oeuvre afin de communiquer efficacement aux gestionnaires, aux employés et aux intervenants tous les renseignements sur les initiatives qui touchent le développement durable et la gestion de l'environnement.

## 4.0 Exigences de la politique

- Intégration d'objectifs au plan social, économique et environnemental à toutes les activités et décisions et ce, à tous les niveaux de la direction et du personnel;
- adoption de mesures préventives en matière d'environnement comme fondement du développement durable, grâce à l'élaboration et à la mise en place d'un Système de gestion de l'environnement (SGE) – on trouvera de plus amples renseignements sur cette exigence dans le Guide sur les modalités de fonctionnement du SGE d'ACC, qu'on est en train de rédiger;
- mesures et mécanismes permettant de sensibiliser l'organisation aux concepts et aux principes du développement durable et de créer une culture qui accepte et soutient la politique, les pratiques, les systèmes et les procédures établis en matière d'environnement;
- mise en place d'un cadre de gestion de l'environnement approprié afin de pouvoir planifier, établir et surveiller la gérance de l'environnement et le développement durable;
- mise sur pied de programmes de formation appropriés afin de s'assurer que la direction et le personnel peuvent intégrer efficacement les pratiques en matière de développement durable et de gérance de l'environnement à leurs responsabilités et à leurs activités professionnelles;
- présentation de rapports annuels sur les progrès réalisés et mise à jour, tous les trois ans, de la stratégie de développement durable du Portefeuille.

## 5.0 Responsabilités

## 5.1 Le ministre d'Anciens Combattants doit :

- rendre compte au Parlement en ce qui concerne le portefeuille des Anciens Combattants;
- déposer une stratégie de développement durable à la Chambre des communes d'ici le 15 décembre 1997; et
- présenter tous les trois ans une mise à jour de cette stratégie.

## 5.2 Le sous-ministre d'Anciens Combattants et le président du Tribunal des anciens combattants (révision et appel) doivent :

- exercer l'autorité suprême en ce qui concerne la mise en œuvre de la présente politique.

## 5.3 Le Conseil de régie du Ministère doit :

- approuver la stratégie de développement durable (SDD) et recommander sa présentation au Ministre en vue du dépôt à la Chambre;
- s'assurer que la présente politique est appliquée dans l'ensemble du Portefeuille et que des ressources sont affectées à sa mise en œuvre;
- approuver les plans d'action et les rapports annuels sur les progrès réalisés;

- Comprendre les trois aspects – social, économique et environnemental – de la prise de décision et les mettre tous trois en équilibre en tenant compte des objectifs du gouvernement et du Ministère.

- Faire connaître et accepter la présente politique aux employés d'ACC, aux clients et aux intervenants dans les régions où le Ministère est un employeur important ou dans les immeubles dont il est l'un des principaux locataires. Anciens combattants s'efforcera également de guider, coordonner et soutenir les efforts des autres locataires, employeurs, organismes et ministères en ce qui concerne la protection et la conservation de l'environnement.

## 2.3 Objectifs du développement durable

Les objectifs suivants sont tirés du *Guide de l'écogouvernement*. Ils constituent un point de départ commun à partir duquel chaque ministère peut élaborer sa stratégie de développement durable, en y ajoutant au besoin un éventail plus large de considérations économiques, environnementales et sociales.

- La durabilité de nos ressources naturelles – la durabilité des emplois, des collectivités et des industries.

- La protection de la santé des Canadiens et des écosystèmes.
- Le respect de nos obligations internationales.

## 3.0 Objet et portée

### 3.1 Objet

L'objet de la présente politique est de servir de soutien à un cadre de gestion qui facilite la convergence des considérations économiques, sociales et environnementales du Portefeuille. Ce cadre permettra d'intégrer le développement durable dans la façon dont le Portefeuille définit ses activités et prend ses décisions.

### 3.2 Portée

La présente politique s'applique à tous les dirigeants et employés d'ACC et englobe toutes les activités du Portefeuille visant à intégrer le développement durable aux politiques, programmes, processus de planification et opérations. Ce processus d'intégration exigera qu'on définisse et approuve des objectifs précis en ce qui concerne les différents aspects – économiques, sociaux et de protection de l'environnement – du développement durable. Des plans d'action ministériels seront élaborés afin de soutenir la réalisation des objectifs fixés pour chacun des aspects du développement durable.

Le Guide sur les modalités de fonctionnement du système de gestion de l'environnement d'ACC contiendra des politiques et des procédures opérationnelles précises en matière d'environnement.

d'environnement et pour l'établissement de rapports à ce sujet. Ce système permettra de s'assurer que le mandat et les responsabilités du Ministère en matière de gérance de l'environnement sont incorporés aux activités et aux opérations courantes.

**Gérance de l'environnement** - Mise en application de pratiques exemplaires de gestion dans des domaines comme la gestion des déchets, les acquisitions, la conservation des ressources naturelles et la gestion au jour le jour des ressources humaines.

## 2.0 Énoncé de la politique

**Anciens Combattants** intégrera les notions, principes et objectifs du développement durable aux programmes, politiques, opérations et processus décisionnels du Portefeuille.

### 2.1 Notions relatives au

#### développement durable

Trois notions de base constituent des guides précieux pour établir les politiques officielles en matière de développement durable. Ces notions sont les suivantes :

- Pour être durable, le développement doit tenir compte du fait que la qualité de la vie et le bien-être sont déterminés non seulement par le bien-être économique, mais aussi par des facteurs comme l'état de santé de la population, son niveau d'instruction, la diversité culturelle, la qualité de l'environnement et la beauté de la nature. Ces facteurs contribuent tous au développement durable, tout comme la croissance économique qui nous procure la richesse nécessaire pour améliorer notre bien-être.
- Le développement durable comporte trois aspects principaux – social, économique et environnemental. Pour pouvoir réaliser des progrès sur ces trois fronts, il

## 2.2 Principes du développement durable

- **Anciens Combattants** s'engage à poursuivre la présente politique et, pour ce faire, s'efforcera de respecter les principes suivants :
- Se conformer à la lettre et à l'esprit des lois sur l'environnement pertinentes (voire dépasser les normes prescrites).
- Prévenir la pollution au lieu de la constater et d'y porter remède.
- Utiliser la meilleure technologie disponible pour réduire la pollution, lorsque cela est faisable.
- Identifier les occasions de favoriser le développement durable et en tirer parti.

# Annexe A - Politique de développement durable d'Anciens Combattants

## 1.0 Introduction

Le développement durable est un vaste concept qui influe sur le mandat de tous les ministères fédéraux. Ce concept, qui fait dorénavant partie des grands objectifs de la politique gouvernementale partout dans le monde, comporte des aspects sociaux, économiques et environnementaux qui seront définis et intégrés au mandat de chaque ministère. Le gouvernement du Canada reconnaît que le développement durable devrait faire partie intégrante de la façon dont l'État définit ses activités et prend ses décisions.

Pour faciliter ce processus d'intégration, on a modifié en 1995 la *Loi sur le vérificateur général* afin de créer un poste de commissaire à l'environnement et au développement durable, qui relève du Bureau du vérificateur général. Conformément aux nouvelles dispositions de la Loi, chaque ministère fédéral est également tenu de déposer au Parlement, d'ici décembre 1997, un document exposant sa stratégie de développement durable. Ces documents devront ensuite être mis à jour au moins tous les trois ans et chaque ministère devra, dans son rapport annuel sur le rendement, faire état du rendement obtenu en matière d'environnement.

La stratégie établira dans leurs grandes lignes les objectifs et les plans d'action élaborés par le Ministère pour intégrer le développement durable à son processus de planification, à ses politiques, à ses programmes ainsi qu'à ses activités et opérations. Elle servira en outre de guide pour intégrer le développement durable aux rouages de l'État et de point de repère pour mesurer et évaluer les progrès réalisés à l'échelle de l'administration fédérale.

En avril 1995, le gouvernement a publié une directive sur l'écologisation des opérations gouvernementales, qui oblige les organismes fédéraux à aborder un certain nombre de questions lors de l'élaboration de leur stratégie. La principale exigence de cette politique

H-1

## 1.1 Définitions

concerne l'élaboration et la mise en oeuvre de systèmes de gestion de l'environnement et de plans d'action. Les systèmes de gestion de l'environnement (SGE) comporteront différents éléments (pratiques exemplaires, gestion de la conformité, etc.), qui permettront de s'assurer que les responsabilités du Ministère en matière de gérance de l'environnement sont intégrées aux activités et aux opérations courantes. Les SGE constitueront également le véhicule par lequel le Ministère rendra compte de ses progrès par rapport aux objectifs du développement durable.

**Développement durable** - « Le développement durable consiste à répondre aux besoins du présent sans compromettre la possibilité pour les générations futures de satisfaire les leurs ». Il s'agit d'un processus d'évolution au cours duquel l'exploitation des ressources, l'orientation des investissements, l'avancement du développement technologique et les transformations institutionnelles sont conformes à nos besoins aussi bien présents que futurs. Le développement durable consiste essentiellement à intégrer la protection de l'environnement au développement économique et social et à incorporer le tout aux processus de planification et de prise de décision. Les principaux objectifs du développement durable sont : assurer la durabilité de nos ressources naturelles, protéger la santé des Canadiens et des écosystèmes, respecter nos obligations internationales et améliorer notre qualité de vie et notre bien-être.

**Stratégie de développement durable** - Plan ou schéma directeur précisant les buts et les plans d'action du Ministère en vue de l'intégration des principes et des objectifs du développement durable aux processus de planification, aux politiques, aux programmes et aux opérations.

**Système de gestion de l'environnement** - Cadre pour la surveillance et l'amélioration du rendement du Ministère en matière

personnes âgées isolées et sédentaires. Le Ministère a donc consacré des ressources importantes afin de promouvoir un mode de vie actif, sain et autonome chez ses clients. L'une des façons de mesurer le succès par rapport à ces objectifs consiste à comparer l'âge moyen du placement en établissement chez les clients d'AC et dans la population canadienne en général.

## 2. Pourcentage des dépenses consacré aux produits écologiques

Comme le mandat et la mission du Ministère ne devraient pas changer à court ou à moyen terme, aucune modification radicale n'est prévue au niveau des acquisitions. Le Ministère s'efforcera néanmoins d'augmenter le pourcentage de produits portant le sigle « Choix environnemental » ou « Eco-Logo » qu'il achète.

## 3. Indicateurs de rendement du SGE

À mesure que les structures de rapport du Programme s'aligneront sur la structure des programmes et des services récemment mise au point et qu'elles s'axeront sur les résultats conformément aux objectifs visés par le Projet d'amélioration des rapports au Parlement (PARP), la mesure du rendement et tous les aspects des rapports de la SDD évolueront aussi. Lorsque le cadre de rendement global du Portefeuille aura été adapté en fonction de la structure des programmes et des services, les exigences de la SDD seront intégrées et satisfaites dans le cours normal des travaux d'élaboration et de mise en œuvre.

Le SGE représente la solution adoptée par le Portefeuille pour améliorer sa gestion de

l'environnement et mettre en œuvre de saines méthodes de gestion de l'environnement dans ses activités de tous les jours. Tel que précisé à l'annexe D du Plan d'action du SGE, trois objectifs et mesures ont été mis au point. Les objectifs visent à relever d'autres moyens de protéger l'environnement et à établir des buts précis qui servent de points de repère pour l'évaluation du rendement dans les étapes initiales de l'élaboration du SGE. Les mesures à prendre pour atteindre les objectifs comprennent un certain nombre de résultats attendus quantifiables, dont les suivants :

- degré de conformité avec les décisions relatives aux marchés et aux achats liées au DD;
- objectifs visant la réduction des déchets;
- degré de conformité aux dispositions de la *Loi sur les carburants de remplacement*;
- degré de conformité quant aux responsabilités relatives à l'environnement des descriptions d'emploi.

À mesure qu'avancera l'élaboration des systèmes voulus pour la mise en œuvre du SGE, d'autres indicateurs de rendement seront mis au point, lorsque ce sera possible et faisable. Les indicateurs futurs seront pour leur part incorporés au processus de gestion du rendement selon le thème de l'amélioration continue de la SDD à mesure que les meilleures pratiques des autres ministères sont cernées et partagées et que les travaux internes d'élaboration progresseront.

## 7. Mesure, analyse et rapport du rendement

**AC** croit comprendre que la mesure du rendement des programmes gouvernementaux apparaît de plus en plus comme une science complexe dont l'État a besoin pour justifier ses dépenses et regagner la confiance du public. Le Ministère participe au projet de mise au point d'un indicateur de rendement du gouvernement – projet dirigé par le Conseil du Trésor – et il entend bien intégrer le monitoring actuel du DD aux processus de planification de ses activités et de rapport sur celles-ci.

Il faudra, pour satisfaire à cette nouvelle exigence en matière de rapport, disposer de moyens de soutien accrus dans le domaine de la collecte de données, de la recherche et de l'analyse. Ainsi, les réalisations (par rapport aux cibles établies dans le SGE) seront communiquées de façon centralisée et intégrées au rapport annuel sur l'environnement remis à la direction. On rendra compte également, dans ce rapport, des éléments du plan d'action du DD qui auront été réalisés et on expliquera les résultats obtenus dans le domaine de la mesure du rendement. Le rapport sur l'environnement pourra éventuellement devenir une publication du Portefeuille, au même titre que les rapports annuels sur l'environnement publiés par l'industrie.

Les dépenses liées aux achats de papier seront retracées grâce à un nouvel ensemble de codes de ressources, établis dans le plan comptable du Ministère. Ces dépenses seront gérées dans le cadre du processus habituel de planification opérationnelle et inscrites chaque année dans le Rapport des plans et priorités du Ministère. AC croit qu'à ce stade-ci, la meilleure façon de mesurer le succès de l'ensemble des programmes consiste à utiliser une matrice de mesure du rendement relativement simple. Un cadre de gestion du rendement adéquat doit comporter les étapes suivantes : définition des

buts et des objectifs, conception de plans d'action opérationnels, suivi et mesure du rendement, et communication des résultats. Pour ce qui est de l'engagement et de la responsabilité, la politique du Portefeuille sur le développement durable (annexe A du présent rapport) traite de ces deux questions de façon relativement complète. À mesure que des progrès seront réalisés à l'échelle de l'administration fédérale dans l'élaboration d'indicateurs et de stratégies efficaces de mesure du rendement, cet aspect de la gestion stratégique sera amélioré et adapté à la SDD dans le cadre de l'amélioration continue. Entre-temps, il fallait mettre au point des indicateurs clairs et significatifs pour les clients et les intervenants d'AC. L'approche préconisée par le Ministère consiste à n'utiliser, à ce stade-ci, que quelques indicateurs simples du succès. Ces indicateurs sont les suivants :

1. L'âge moyen où les anciens combattants ont besoin, à temps plein, de soins en établissement.
2. Le pourcentage des dépenses consacré aux produits écologiques.
3. Les indicateurs de rendement du SGE.

**1. Âge moyen où les anciens combattants ont besoin, à temps plein, de soins en établissement**

La notion de qualité de vie constitue un élément essentiel des programmes d'AC. La qualité de vie de toutes les personnes âgées est étroitement liée à leur degré d'autonomie. Les recherches récentes en gériatrie ont démontré que les personnes âgées actives, heureuses et bien adaptées au plan émotionnel vivent plus longtemps et plus pleinement que les

Objectif 3.2 : Offrir au personnel d'AC une formation destinée à le sensibiliser au développement durable et s'assurer que les employés compétents apprennent à tirer le maximum de la technologie de façon à pouvoir proposer des innovations qui permettront de réduire davantage la consommation d'énergie, la production de déchets et la consommation d'eau.

MESURES		RÉSULTATS PRÉVUS	
3.2.1. Offrir des primes au personnel afin de l'inciter à proposer des initiatives permettant de réduire les impacts environnementaux des activités.		A. D'ici le 1 <sup>er</sup> avril 1999, créer une récompense annuelle pour les employés dont les suggestions permettent de modifier les procédures et les procédés actuels dans le sens des objectifs du DD.	
3.2.2. Effectuer un examen stratégique des programmes de formation du Portefeuille afin de s'assurer que le personnel a toutes les compétences nécessaires pour passer à des opérations durables, en particulier dans le domaine de la gestion des installations, des acquisitions et de l'élaboration des politiques.		A. Dès que la SDD aura été déposée et que les éléments de compte rendu du SGE auront été définis, procéder à un examen des besoins de formation. B. Intégrer aux programmes de formation actuels du Ministère les besoins de formation dans le domaine du développement durable.	
3.2.3. S'assurer que le personnel est au courant des attentes du Ministère en ce qui concerne le DD ainsi que de leurs propres responsabilités dans ce domaine.		A. Examiner le cadre actuel des moyens de communication du Portefeuille (y compris les moyens électroniques) afin d'évaluer les possibilités de diffusion de messages efficaces sur le DD. B. Créer une rubrique « Ecologie » dans le bulletin mensuel du Portefeuille. C. Concentrer la diffusion de messages durant la Semaine de la Terre et la Semaine de l'environnement. D. Utiliser la TI du Ministère pour diffuser l'information sur le DD.	

**Objectif n° 3 : Améliorer la prestation des services et des avantages en utilisant, de façon écologique, des produits propres et une technologie de l'information avancée.**

**Objectif 3.1 : le Ministère utilisera des techniques modernes et propres pour dispenser les services à ses clients, de façon à éliminer les déchets, à réduire la consommation d'énergie et à améliorer l'efficacité du service.**

MESURES		RÉSULTATS PRÉVUS	
3.1.1. Création d'un babillard électronique sur le développement durable ainsi que d'autres fonctions sur le réseau intranet du Ministère, y compris différentes pages spécialisées (sensibilisation, pratiques exemplaires, primes et reconnaissance).		A. Le babillard électronique sur le CD sera en service d'ici l'automne de 1998. B. Réduction de la consommation de papier grâce à l'automatisation des guides et des manuels.	
3.1.2. Adapter le système d'information et de repérage financiers de façon à ce que les activités de DD puissent être enregistrées et que les économies imputables au DD puissent être identifiées comme telles.		A. Elaboration et mise en application des révisions au plan comptable d'AC d'ici le 1 <sup>er</sup> avril 1999.	
3.1.3. Inclure les processus d'évaluation du cycle de vie lorsqu'on précisera la plate-forme technologique du nouveau RPSC.		A. Effectuer l'évaluation avant la mise en oeuvre afin de s'assurer que les éléments matériels de la plate-forme ont le moins d'impacts possibles sur l'environnement.	
3.1.4. Mise au point d'un Système de gestion des documents électroniques dans le cadre du RPP.		A. Le système permettra de réduire le besoin de dossiers sur support papier; le personnel devra toutefois être sensibilisé et formé au travail en mode électronique. La promotion a débuté à l'automne de 1997. B. Etablir, au 1 <sup>er</sup> avril 1999, le temps de traitement moyen des demandes et des demandes de renseignements, et s'efforcer de le réduire au fil du temps.	
3.1.5. Améliorer le Système d'information intégrée afin de numériser les documents sur support papier, de manière à réduire les besoins d'entreposage et de maintenance.		A. Réduire la quantité de papier distribuée (c.-à-d. éliminer les procédures exigeant la production et la distribution de rapports sur support papier). B. Réduire les besoins de locaux à bureaux et de matériel d'entreposage. C. Réduire la quantité d'énergie requise pour la distribution.	
3.1.6. Utiliser une technologie plus propre et des procédés de gestion améliorés afin de réduire le temps de traitement du courrier, des demandes de renseignements et des demandes des clients.		A. Plus ou moins 5 p. 100 de la norme publiée des « normes générales de service du Portefeuille ». B. Mise sur pied d'un système basé sur les règles afin d'améliorer le processus d'examen et d'approbation des pensions et de réduire la quantité de papier qu'on y utilise.	
3.1.7. S'efforcer d'adapter les nouvelles technologies afin de réduire les impacts financiers et environnementaux du Ministère.		A. Réduire les coûts et la consommation des ressources en mettant les documents d'archives à la disposition des internautes (voir 2.2.1 ci-dessus). B. Utiliser la nouvelle technologie d'animation pour proposer des visites virtuelles de monuments et de champs de bataille simulés, de façon à réduire la nécessité, pour le client, de se déplacer, et de permettre à un plus large public d'y accéder.	

Objectif 2.2 : contribuer à l'aspect culturel du développement durable en organisant des activités commémoratives qui sensibilisent la collectivité à l'histoire militaire du pays et aident à définir l'héritage légué par les anciens combattants.

MESURES		RÉSULTATS PRÉVUS	
2.2.1. Essayer de formuler les valeurs sociales liées aux conflits mondiaux de manière à créer des valeurs plus durables.		<p>A. Commencer à saisir les documents d'archives sous forme électronique d'ici le 1<sup>er</sup> avril 1998, afin de permettre aux Canadiens d'y accéder facilement et de s'en servir pour se former une opinion sur les conflits mondiaux.</p> <p>B. D'ici le 1<sup>er</sup> avril 2000, se servir des technologies numériques pour diffuser des entrevues avec des anciens combattants de la Première et de la Seconde Guerres mondiales.</p> <p>C. D'ici le 1<sup>er</sup> octobre 1999, se servir des médias électroniques pour mettre au point des visites virtuelles des monuments et des cimetières situés au Canada et à l'étranger.</p>	
2.2.2. Profiter de toutes les occasions d'améliorer les activités de promotion qu'offrent les nouvelles technologies de l'information.		<p>A. À partir de documents d'archives, créer des produits « virtuels » qui simulent les conditions dans lesquelles se trouvaient les combattants en temps de guerre.</p> <p>B. Mettre les documents électroniques de sensibilisation à la disposition des internautes.</p> <p>C. Communiquer les messages des anciens combattants par l'entremise du site Web d'ACC.</p> <p>D. Se servir de la technologie de l'information pour rationaliser les demandes de renseignements généalogiques.</p>	
2.2.3. Continuer à promouvoir et à soutenir les campagnes de sensibilisation existantes.		<p>A. Poursuivre les programmes actuels.</p>	
2.2.4. Maintenir les cimetières et les monuments commémoratifs dans un état qui respecte la dette de reconnaissance contractée par les Canadiens envers les leurs, tombés au champ d'honneur.		<p>A. Restaurer les cimetières de guerre des anciens combattants canadiens d'ici le 1<sup>er</sup> avril 1998.</p> <p>B. Maintenir les normes d'entretien établies.</p>	
2.2.5. Continuer à parrainer et à coordonner les activités du Jour du Souvenir, au Canada et à l'étranger.		<p>A. Poursuivre les programmes actuels.</p>	

**Objectif n° 2 : Maintenir et améliorer l'état de santé – ainsi que la qualité de vie et le bien-être en résultant – des clients du Portefeuille et de leurs familles.**

**Objectif 2.1 : maintenir l'autonomie et la santé des clients en mettant en oeuvre des stratégies de promotion active de la santé ainsi que des programmes de recherche et développement dans ce domaine.**

MESURES		RÉSULTATS PRÉVUS	
2.1.1. Mettre sur pied un programme de recherche systématique aux niveaux ministériel, national et international afin d'accroître les connaissances sur le vieillissement. Dans le cadre de ce programme, ouvrir des discussions – et effectuer des recherches – significatives et pertinentes avec les organismes appartenants, les gouvernements provinciaux, le milieu universitaire et les groupes de professionnels afin d'adapter les politiques et les programmes d'ACC à l'évolution des besoins de la clientèle.	2.1.2. Publier de l'information, des conseils et des résultats de recherche (et en faire la promotion) sur les programmes et les modèles de services permettant de répondre aux besoins particuliers des anciens combattants.	A. Présenter et publier les documents découlant des activités associées au programme de recherche d'ACC et aux travaux du Conseil consultatif sur la gérontologie. B. Organiser un symposium sur les problèmes de vieillissement et d'autonomie au cours de l'exercice 1998-1999. C. Publier les conclusions et les résultats de ces activités ou des activités de recherche et de développement semblables.	A. Mettre en oeuvre, d'ici le 1 <sup>er</sup> octobre 1997, les moyens organisationnels permettant d'effectuer des recherches sur la « promotion de la santé » des anciens combattants. B. Élaborer, d'ici le 1 <sup>er</sup> octobre 1998, un cadre de promotion de la santé ainsi qu'une approche stratégique ministérielle afin de faire progresser cette importante initiative pour les anciens combattants canadiens.
2.1.3. Mettre en pratique de façon proactive le concept de « promotion de la santé » afin d'améliorer la qualité de vie et d'accroître la longévité des anciens combattants en leur donnant plus facilement accès à la documentation sur l'amélioration de la santé de façon à les inciter à adopter des modes de vie plus sains qui favorisent l'autonomie.			

Objectif 1.2 : assurer une gérance responsable de l'environnement dans l'exercice des fonctions de gestion.

MESURES		RÉSULTATS PRÉVUS	
1.2.1. Modifier les politiques et les procédures en matière d'acquisition afin d'encourager l'achat de produits écologiques.	A. Elaborer et adopter une politique d'acquisition « verte ». B. Toutes les imprimantes devront pouvoir imprimer recto-verso.	A. Mettre en œuvre des stratégies d'atténuation d'ici le 1 <sup>er</sup> avril 1999. B. Elaborer des lignes directrices et des procédures de gestion concernant les activités d'entretien réalisées sous contrat dans les cimetières et les lieux commémoratifs, et les intégrer au Guide des procédures du SGE.	
1.2.2. Examiner les pratiques normalisées d'exécution des travaux de restauration et d'entretien réalisés sous contrat dans les cimetières et les lieux commémoratifs afin d'identifier les impacts environnementaux et d'élaborer des stratégies d'atténuation.	A. A titre de locataire, s'assurer que toutes les responsabilités sont assumées et que, conformément aux attentes du gouvernement fédéral, le DD est intégré au fonctionnement des équipements. B. A titre de locataire, exiger que les installations satisfont aux exigences matérielles du Ministère en ce qui concerne la gestion écologique des déchets, de l'énergie et de l'eau. C. Inviter des représentants des propriétaires à faire partie des Équipes vertes lorsque c'est TPSGC ou le secteur privé qui loue les installations au Ministère.	A. Réduire les déchets dangereux envoyés aux sites d'enroulement locaux. B. Démontrer que le Portefeuille soutient la nouvelle éthique du travail conforme au DD.	
1.2.3. Ajouter aux baux des clauses d'assurance de la qualité environnementale.	A. Révoir la politique de l'AC d'ici le 1 <sup>er</sup> avril 1998 et identifier d'autres installations où une telle politique pourrait être efficace. B. Utiliser les moyens électroniques et les méthodes de promotion afin de coordonner le covoiturage chez les employés et leurs voisins.	A. Continuer l'élaboration de pratiques opérationnelles innovatrices en matière de recyclage de produits matériaux; p. ex. les aides gératrices tels que les chaises roulantes et les déambulateurs.	
1.2.4. Créer un dépôt de piles dans les principales installations afin d'encourager les pratiques de DD à la maison et au bureau.	1.2.5. Révoir la politique sur le stationnement dans les principales installations afin d'encourager le covoiturage et mettre en œuvre des moyens de coordination.	1.2.6. Réduire la consommation des ressources en faisant le recyclage lorsque possible.	1.2.7. Dresser l'inventaire de tous les équipements administratifs et de toutes les installations inoccupées et élaborer des plans afin d'atténuer tous les effets négatifs sur l'environnement.
A. Tous les biens immobiliers seront inclus dans le SGE et toutes les inspections de contrôle devront être terminées d'ici le 1 <sup>er</sup> octobre 1998.			

## 6. Cadre des plans d'action

On trouvera ci-après un résumé des plans d'action élaborés afin d'atteindre les objectifs décrits dans la section précédente. Ces plans stratégiques sont exposés le plus succinctement possible par objectif.

**Objectif n° 1 : Intégrer le développement durable aux processus décisionnels et à la culture du portefeuille des Anciens Combattants.**

**Objectif 1.1 : établir les structures et les procédures de gestion nécessaires pour identifier les impacts environnementaux, affecter les ressources, surveiller les progrès et en rendre compte.**

### MESURES

### RÉSULTATS PRÉVUS

1.1.1. Rédiger chaque année des rapports sur les cibles de la SDD et recommander au besoin des révisions.	A. Inclure les exigences du DD dans les documents de planification du Portefeuille. B. Rendre compte chaque année des réalisations dans le domaine du DD par l'entremise du nouveau Rapport annuel sur le rendement.
1.1.2. Former des Équipes vertes à l'AC et dans tous les bureaux régionaux afin d'intégrer le DD à la structure organisationnelle et de gestion d'ACC.	A. L'Équipe verte de l'AC a été créée à l'automne de 1996. B. Des équipes vertes seront à l'œuvre dans tous les bureaux régionaux d'ici le 1 <sup>er</sup> octobre 1998.
1.1.3. Élaborer et adopter une politique de DD comprenant un cadre de responsabilité pour sa mise en œuvre.	A. Approbation de la politique par la direction. B. Élaboration et mise en œuvre d'une stratégie de communication à l'automne 1997. C. Élaboration et mise en application du cadre d'évaluation du programme d'ici le 1 <sup>er</sup> octobre 1999.
1.1.4. Mettre sur pied un système de gestion de l'environnement du Portefeuille, basé sur le modèle ISO 14 000.	A. Embauche d'un gestionnaire de projet à temps plein à l'hiver 1997. B. Réalisation d'une étude de base et d'une analyse de l'écart ainsi qu'élaboration d'un plan de mise en œuvre d'ici l'automne 1997. C. Mise sur pied d'une structure ministérielle d'ici l'automne 1998. D. Mise en œuvre complète d'ici l'été 1999.
1.1.5. Élaborer un cadre de responsabilité pour le DD au sein d'AC et s'assurer que le rendement du DD est évalué dans le cadre du processus normal de gestion des ressources humaines.	A. Un cadre redditionnel a été inclus dans la politique d'AC sur le DD, et approuvée par le CRM en 1997. B. Examiner toutes les descriptions de travail afin de s'assurer que les responsabilités des deux et trois et les réviser au besoin afin de s'assurer que les responsabilités appropriées en ce qui concerne le DD y sont mentionnées. C. Examiner et réviser au besoin les critères ou la liste de contrôle de l'évaluation du rendement afin d'y inclure le DD.
1.1.6. Examiner les implications sur le DD de toutes les décisions en matière de politique et de programme.	A. Élaborer et adopter les procédures de la direction visant les principes de l'évaluation environnementale stratégique (EES) d'ici le 1 <sup>er</sup> octobre 1998.
1.1.7. Mettre sur pied un programme de vérification et d'évaluation du DD et afin d'assurer une gestion proactive et une diligence raisonnable.	A. Inclure les « risques liés à l'environnement » dans l'évaluation annuelle des risques du Portefeuille et rendre compte au SM. B. Ajouter l'aspect « environnement » à la liste de contrôle de la vérification interne courante. C. Le personnel responsable de la vérification interne aura droit à une formation officielle sur les procédures ISO 14 000. D. Entreprendre une vérification interne afin de déterminer dans quelle mesure le personnel se conforme à la politique et aux procédures en matière de DD, et jusqu'à quel point le cadre de gestion de l'environnement établi démontre une diligence raisonnable. E. S'il y a lieu, confirmer que les enquêtes environnementales associées aux cessions de biens immobiliers réalisées précédemment satisfont aux nouvelles normes.



### Objectif n°3

**Améliorer la prestation des services et des avantages en utilisant, de façon écologique, des produits propres et une technologie d'information avancée.**

L'objectif 2.2 concerne davantage les attributs culturels associés aux objectifs du développement durable en matière de qualité de vie. Dans le contexte de la SDD d'AC, les activités qui soutiennent cet objectif permettent à la fois de donner à chaque client un sentiment d'identité et de dresser l'inventaire de l'équipement social du pays – à savoir les éléments intangibles de la collectivité qui accroissent la productivité et créent une véritable société (au lieu d'un regroupement d'individus qui satisfont leurs besoins fondamentaux).

Ces activités ont pour but de faire vivre aux participants une expérience mémorable qui les amène à s'intéresser – et qui les sensibilise – à l'histoire militaire du Canada et à son évolution historique comme pays : l'héritage des anciens combattants. Nombre d'activités, rendues possibles grâce à l'utilisation d'une technologie de l'information ainsi que de produits et de services de télécommunications exceptionnels, visent les jeunes et le milieu de l'enseignement. Cette sensibilisation accrue devrait faciliter l'intégration sociale des clients en favorisant les rapports intergénérationnels entre les anciens combattants et la population en général.

La guerre est l'activité la moins durable que l'on puisse imaginer. Les coûts socio-économiques et écologiques extrêmes sont payés par les générations actuelles et successives. Les cérémonies et les activités de commémoration et les honneurs dus à ceux qui ont servi dans le passé, ainsi que la nécessité d'éviter toutes futures guerres pour les générations d'aujourd'hui et de demain.

Comme on l'a mentionné, le Portefeuille exerce deux activités principales : l'administration de programmes économiques, sociaux et de soins de santé ainsi que la gestion des installations et des ressources humaines qui soutiennent ces programmes. Le troisième objectif de la SDD consiste à s'assurer que les programmes sont exécutés le plus efficacement possible. Il s'agit donc de livrer les prestations – et d'offrir tous les services pertinents – à temps.

On considère la notion d'« éco-efficience » comme tout à fait valable et on l'applique activement en remplaçant le matériel par l'information et le savoir. Dans bien des cas, la recherche de l'efficience environnementale a permis de réaliser des économies.

Ainsi, le passage du matériel (l'impression des chèques sur du papier recyclé et leur envoi dans des enveloppes faites de papier recyclé) à l'informatique (le dépôt direct) a permis de réduire la consommation de papier et d'améliorer l'efficacité du programme en assurant la livraison à temps des prestations.

A mesure que nous apprenons à mieux connaître et à mieux comprendre les nouvelles technologies, le défi que nous devons relever est d'utiliser celles-ci pour en tirer le meilleur parti possible sur les plans socio-économique et environnemental, et pour réduire les coûts. En servant des technologies pour faciliter la prestation de services de qualité, le Portefeuille sera de plus en plus en mesure de porter attention au développement durable dans ses prises de décision et dans ses opérations de tous les jours.

## 5. Objectifs d'AC en matière de développement durable

Les objectifs découlent de l'étude de la question, du processus de consultation ainsi que des données sur le profil du Ministère. AC entend atteindre ces objectifs grâce à un ensemble de buts, soutenus par un certain nombre de mesures décrites à la section suivante sous le titre « Cadre des plans d'action (CPA) ».

La SDD comporte trois objectifs qui reflètent les trois aspects – social, économique et environnemental – du développement durable. Ces objectifs sont en accord les uns avec les autres et sont conformes à la mission du Portefeuille et aux grands objectifs du *Guide de l'écogouvernement*.



### Objectif n°1 Intégrer le développement durable aux processus décisionnels et à la culture du Portefeuille des Anciens Combattants.

Si l'on veut faciliter l'intégration du développement durable aux processus décisionnels et à la culture du Portefeuille, il faut absolument en incorporer les principes et les concepts aux critères de la prise de décision, aux processus de planification et aux activités administratives. Cet objectif suppose que l'intégration est l'approche la plus susceptible d'amener un changement de comportement.

Afin d'amener un changement dans la culture de l'organisation et d'influer sur la prise de décision au niveau opérationnel, et puisqu'une partie intégrante de la SDD est liée au développement des capacités de gestion de l'environnement, on élaborera et mettra en oeuvre un tel système de gestion basé sur les lignes directrices ISO 14 000. Ce développement vise trois objectifs en vue d'améliorer la capacité : (1) de développer un SGE; (2) de réduire les impacts environnementaux sur les opérations; et (3) de relever l'engagement en ce qui concerne l'environnement.



### Objectif n°2 Maintenir et améliorer l'état de santé - ainsi que la qualité de vie et le bien-être en résultant - des clients du Portefeuille et de leurs familles.

Les impacts environnementaux sur les opérations ont été identifiés et quantifiés dans le cadre d'une étude effectuée au printemps et à l'été de 1997. On a établi, à partir des résultats de cette étude, des cibles en vue d'une diminution de la consommation d'eau et d'énergie et d'une réduction des déchets étant donné que la prévention de la pollution est un concept clé du SGE.

On trouvera à l'annexe D de plus amples renseignements sur le plan d'action du SGE.

Le Ministère a envisagé le développement durable dans l'optique de son mandat, comme l'exige le *Guide de l'écogouvernement*. Comme le souligne l'énoncé de mission du Portefeuille, la promotion du bien-être et de l'autonomie des clients constitue l'un des principaux objectifs de l'organisation. Or, cet objectif coïncide avec l'objectif général du développement durable, qui est d'améliorer la qualité de vie et le bien-être des Canadiens.

Dans l'optique de la SDD d'AC, l'autonomie est considérée comme un déterminant majeur de la qualité de vie – tandis que la santé et le bien-être peuvent être interprétés comme des déterminants majeurs de l'autonomie. Comme l'on prévoit que les progrès futurs les plus importants au niveau des soins de santé résulteront d'un mode de vie et d'un environnement plus sains, on peut dire que les mesures permettant d'améliorer le mode de vie et l'environnement soutiennent à la fois l'initiative de développement durable et le mandat d'Anciens Combattants. Les mesures prises – et les résultats prévus – dans ce domaine sont donc décrits dans les plans d'action (objectif 2.1).



## 4. Stratégie de consultation

présentations et de communications aux cadres supérieurs, individuellement et par l'entremise des comités de secteur, ont également contribué à accroître la qualité et la pertinence de la stratégie. Au niveau interministériel, des représentants d'AC ont participé régulièrement à des réunions et à des séances de formation parrainées par le Réseau interministériel sur la stratégie de développement durable (RISDD) et le Conseil fédéral sur les systèmes de gestion de l'environnement (CFSGE). Des discussions et des échanges d'information avec d'autres ministères et organismes ont également eu lieu dans le cadre du processus de consultation destiné à élaborer la stratégie. Les recherches effectuées dans le but d'accéder aux sources de renseignements existantes (comme l'enquête annuelle « *Environnemental Monitor* ») et de faire le lien entre, d'une part, les résultats et les tendances découlant de ces sources et, d'autre part, le groupe de clients et d'intervenants d'AC constituent un autre volet du processus de consultation. Les sources de renseignements comme cette enquête donnent une idée générale de l'opinion et du comportement de la population en ce qui concerne les problèmes environnementaux et le développement durable. Si ce point de vue pouvait être rapproché de celui de certains segments de population (comme les clients et les intervenants d'AC), l'analyse qui en résulterait constituerait une composante véritablement universelle de la stratégie de consultation et pourrait être réalisée – efficacement et économiquement – de façon permanente.

Ce type de recherche et développement, basé sur la technologie, est conforme à l'esprit de la SDD d'AC en ce qui concerne la technologie propre et l'éco-efficience. Dans la mesure où il existe des bases de données qui peuvent être utiles aux consultations grâce à l'utilisation de connaissances et de techniques spécialisées, une telle approche permet d'économiser du temps, de l'énergie et des ressources, tout en accroissant la qualité et la portée de la démarche. Ainsi on améliore non seulement une composante essentielle de la stratégie, mais on respecte les principes du développement durable.

Lors de l'élaboration de la SDD, nous avons consulté différentes personnes et différents groupes cibles afin de pouvoir préciser les problèmes auxquels il faudrait s'attaquer dans les plans d'action à la section 6 du présent rapport. Comme des consultations semblables étaient effectuées, à peu près au même moment, par tous les autres ministères fédéraux, ACC a décidé d'aborder le processus de façon plus ciblée. Nous avons d'abord identifié un premier groupe d'intervenants, que nous avons consulté afin de nous aider à aborder l'initiative fédérale dans son ensemble et à élaborer la réponse du Portefeuille. Ce groupe d'intervenants sera élargi s'il est établi que la mise en œuvre de la stratégie en profiterait. Pour le moment, le groupe d'intervenants comprend les personnes suivantes :

- clients, personnes à charge et familles immédiates
- direction supérieure du Portefeuille
- personnel et cadres opérationnels.

L'approche utilisée pour recueillir de l'information auprès des clients et pour obtenir leur point de vue présente un intérêt particulier. Etant donné leur âge avancé, le peu d'impact de leur style de vie sur l'environnement et la « fatigue de consultation », ils n'ont pas été inclus directement dans le processus de consultation. Nous avons plutôt fait participer des employés de première ligne à des groupes de discussion afin de préciser les préoccupations et les priorités des clients du Portefeuille. Les renseignements empiriques recueillis lors de cet exercice corroborent la pertinence d'utiliser une méthode de consultation des clients « par procuration ». Les groupes de discussion ont aussi permis d'établir que des concertations futures avec d'autres intervenants, p. ex. les associations d'anciens combattants et les fournisseurs de services, profiteraient à la mise en œuvre des plans d'action.

La création d'un comité ministériel national sur la gestion de l'environnement (CGE), composé d'employés qui, dans toutes les régions du pays, participent activement à des activités opérationnelles liées à l'environnement, a considérablement facilité les consultations auprès de la direction et du personnel. Une série de



l'environnement sont donc identifiées au cours de la phase de planification du projet et atténuées lors de la mise en oeuvre par l'entremise du processus contractuel. Par ailleurs, un programme de surveillance sera mis sur pied afin de s'assurer que les mesures d'atténuation prescrites sont prises et qu'elles sont efficaces. Les travaux d'entretien effectués dans les lieux commémoratifs-pouvant par ailleurs avoir des effets négatifs sur l'environnement, le SGE comprendra la surveillance et la gestion des risques liés à l'environnement que présentent les activités réalisées sous contrat.

### (iii) Gestion des biens immobiliers

La Direction de la gestion des immobiliers (Direction générale des finances) fournit différents services – dont la gestion des biens immobiliers – en ce qui concerne les contrats de biens immobiliers assujettis à la *Loi sur les terres destinées aux anciens combattants*. Le Ministère administre actuellement environ 2 400 comptes en suspens.

### Impact :

À l'exception d'un petit nombre de transactions avec des tiers, le transport de ces biens immobiliers à des personnes ayant signé une entente ne fait pas l'objet d'une évaluation environnementale fédérale. Certaines transactions avec des tiers doivent toutefois faire l'objet d'une telle évaluation si la situation le justifie, mais de tels cas sont l'exception. Aucune autre mesure n'est donc requise et ce problème n'est pas pris en considération dans les plans d'action.

Ministère soient protégés durant le processus de liquidation. À ce titre, il n'est pas considéré comme un problème de développement durable.

Deux aspects de la gestion des biens immobiliers ont par ailleurs été identifiés lors de l'étude de la question : les lieux commémoratifs et les biens immobiliers détenus sous le titre de directeur, *Loi sur les terres destinées aux anciens combattants*.

### (i) Commémoration

Il incombe au Ministère d'entretenir convenablement plusieurs lieux et monuments commémoratifs de même qu'environ 250 000 tombes disséminées partout au Canada. Il y a aussi deux cimetières appartenant au Ministère (Fort Massé à Halifax et Esquimalt à Victoria), 32 concessions importantes réservées aux anciens combattants et un grand nombre de tombes individuelles réparties dans des cimetières privés. Nombre de ces cimetières et de ces tombes font l'objet de travaux de restauration. Le Ministère doit également entretenir les parcs commémoratifs et les monuments commémoratifs de champ de bataille dont il est responsable en Belgique et en France.

Les travaux d'immobilisation et d'entretien peuvent avoir un impact environnemental important s'ils ne sont pas gérés comme il convient.

### Impact :

Tous les travaux d'immobilisation – ou les fonds affectés à de tels travaux – sont assujettis aux dispositions de la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale*. Tous les effets négatifs sur

responsabilités existantes en matière d'environnement afin que tous les problèmes dans ce domaine puissent être réglés dans le cadre du processus de cession. Tout s'est déroulé avec succès jusqu'ici. On procédera donc de la même façon lors de la cession éventuelle de l'Hôpital Sainte-Anne, dont nous discutons ci-après. Les aspects matériels de la cession ne posent en tant que tels aucun problème du point de vue du développement durable.

#### (iii) Hôpital Sainte-Anne

L'Hôpital Sainte-Anne est le dernier établissement de santé important appartenant encore au

Ministère. L'établissement possède quelque 600 lits pour soins prolongés destinés aux anciens combattants et réalise des opérations spécialisées liées à ces soins avec un budget de fonctionnement d'environ 61 millions \$.

L'Hôpital Sainte-Anne, qui représente le secteur d'activité le plus important d'AC – l'établissement emploie en effet plus de 30 p. 100 des effectifs du Portfeuille – a établi son propre cadre de pratiques, de procédures, de responsabilités et de ressources afin d'assurer une gestion adéquate des problèmes environnementaux ainsi qu'un rendement efficace en matière

d'environnement. Au nombre des mesures prises par l'établissement figurent : l'examen et l'amélioration des réservoirs de stockage souterrains; un programme destiné à éliminer pratiquement tous les BPC, le recyclage des CFC, du papier, du carton, du bois et du métal; une série de vérifications de la plomberie et des installations électriques; et une campagne de sensibilisation à l'intention du personnel et des clients.

L'éventualité de la cession a incité l'établissement à mettre en oeuvre plusieurs projets visant à identifier toutes les responsabilités en matière d'environnement et à améliorer le rendement dans ce domaine. Mentionnons, entre autres projets : une vérification environnementale exhaustive, réalisée en 1996-1997, ainsi qu'une évaluation environnementale complète et

détaillée.

Le développement durable et la protection de l'environnement sont également inscrits, de façon régulière, à l'ordre du jour des réunions de l'équipe de gestion de l'hôpital, qui évalue alors le rendement dans ce domaine et établit des priorités.

#### Impact :

La stratégie visera à s'assurer que des fonctions permanentes de surveillance et d'information liées au SGE du Portfeuille sont en place afin de résoudre les problèmes de responsabilité et de reddition de compte.

L'hôpital ayant des activités très différentes de celles du Portfeuille, il ne fera pas partie du SGE du Ministère. Il mettra plutôt au point son propre système, qui pourra ainsi mieux répondre à ses besoins particuliers. Les données de ce système seront ensuite introduites directement dans le système du Ministère. Cette stratégie permettra de s'assurer que des fonctions de surveillance et d'alerte sont en place afin de faire face aux situations d'urgence et d'accroître la capacité de la SDD et de l'hôpital de s'adapter aux changements et aux pressions futurs. Des liens seront établis avec le SGE pour la reddition de compte sur le rendement en matière d'environnement et un rapport annuel sur l'environnement devra être soumis.

#### C. Gestion des biens immobiliers

Le Ministère exerce ses activités par l'entremise d'un réseau national de bureaux administratifs, de centres de services et d'établissements de soins de santé. Comme nous l'avons mentionné, la plupart des établissements de soins de santé (c.-à-d. les hôpitaux et les résidences) ont déjà été – ou sont sur le point d'être – cédés aux provinces. Il y a également un établissement de soins de santé inoccupé (le Foyer Rideau pour anciens combattants, à Ottawa), dont le Ministère cherche à se débarrasser. Cet établissement fera partie de l'étude sur le SGE et sera maintenu en « état de garde » afin que les intérêts du

Des précautions ont été prises, tout au long du processus de cession, afin d'atténuer les impacts environnementaux éventuels. On a également effectué, avant chaque cession, une évaluation environnementale destinée à identifier les

Impact :

Au cours de la dernière décennie, le Ministère a cédé aux provinces presque tous ses établissements de soins de santé afin de rapprocher les clients des autorités responsables des soins et d'accroître l'efficacité de fonctionnement. Bien que le Ministère appartienne le Foyer pour anciens combattants à Saskatoon et le Foyer Rideau pour anciens combattants à Ottawa, celui à Saskatoon est maintenant administré par les autorités provinciales tandis que le Foyer Rideau est inoccupé en vertu du processus de cession.

(iii) Etablissements de soins de santé

de l'énergie, utilisent différents produits (équipement électronique, véhicules à moteur, papier, etc.) et produisent des déchets. Les installations inoccupées peuvent comporter des responsabilités en matière d'environnement, qui doivent être prises en compte. Un gestionnaire de projet pour le SGE a donc été nommé. Cette personne sera chargée d'élaborer et de mettre en oeuvre un système de gestion permettant de s'attaquer à ces impacts environnementaux. Une étude sur les installations que possède et exploite le Ministère a été entreprise; les procédures et les processus appropriés, basés sur les résultats de cette étude, seront intégrés au SGE.

Le bureau régional du Québec a déjà démontré les avantages monétaires du développement durable. Grâce à des renégociations avec les propriétaires, lorsque les frais de services font partie du loyer, le bureau a pu réduire l'utilisation de l'eau et de l'électricité de même que la production de déchets et, ainsi, réaliser des économies pour le compte des contribuables canadiens.

Les opérations matérielles du Ministère sont peu importantes par rapport à l'ensemble de l'administration fédérale. Les installations administratives ont toutefois un impact permanent sur le développement durable et feront l'objet de mesures dans le cadre des plans d'action sur le développement durable. Les activités administratives consomment de l'eau et

Impact :

Les installations qui appartiennent au gouvernement fédéral doivent être conformes aux lois et directives fédérales en matière de santé, de sécurité et de protection de l'environnement. Les installations louées du secteur privé relèvent du gouvernement provincial; c'est au propriétaire qu'il incombe de se conformer aux exigences.

(i) Installations administratives

Comme nous l'avons mentionné, le portefeuille des Anciens Combattants oeuvre dans le secteur des affaires sociales du gouvernement fédéral. Sa fonction principale est d'administrer des avantages et des services.

Cette activité a peu d'effets sur le milieu physique, puisque le travail de bureau et l'infrastructure informatique connexe ne représentent qu'une charge minime pour l'environnement. La section suivante donne une idée de la nature des opérations du Ministère et des différents types d'installations qu'il utilise.

## B. Gestion des installations

depenses faites au moyen de subventions et de contributions, les structures et procédés d'examen en place resteront en vigueur pour l'exécution des fonctions de contrôle et d'évaluation. Cependant, dans le cadre des plans d'action énoncés à la section 6 et à l'annexe D de la SDD, la fonction de vérification et d'évaluation visera à intégrer les exigences relatives au développement durable dans les méthodes et procédés d'examen.

- élaboration et approbation de la politique sur le développement durable;
  - établissement d'objectifs et de cibles en matière d'environnement et engagement en ce qui concerne leur réalisation;
  - mise en oeuvre de processus de contrôle et de rapport;
  - clarification des cadres de responsabilité en matière d'environnement;
  - élaboration de plans d'action en matière d'environnement; et
  - élaboration de méthodes et de calendriers pour la réalisation de vérifications environnementales (ou autres examens ministériels), qui aideront à analyser et à gérer les risques et montreront que le Ministère fait preuve d'une diligence raisonnable.
- L'élaboration de ces contrôles témoigne de la volonté du Ministère de gérer efficacement les effets et les exigences du projet de développement durable. Des activités plus précises sont décrites en détail dans les plans d'action. On trouvera dans la section suivante une analyse de la gestion des dépenses, des installations et des biens immobiliers, considérée du point de vue de la gestion de l'environnement.

#### A. Gestion des dépenses de programmes

En 1997-1998, les subventions et les contributions représenteront donc respectivement environ 1,2 milliard \$ et 164 millions \$. Au titre des contributions, 158 millions \$ seront versés aux clients pour les aider à payer les coûts des soins de santé non couverts par les régimes provinciaux d'assurance-maladie et 6,1 millions \$ seront versés aux provinces conformément aux ententes sur la cession des hôpitaux du Ministère.

Les transferts de capitaux aux provinces en vue de la création de lits retenus par contrat doivent faire l'objet d'évaluations environnementales au moment de la construction. Les établissements qui réservent des lits pour les anciens combattants sont régis et inspectés par les gouvernements provinciaux.

La cession des hôpitaux ministériels a fait l'objet d'enquêtes et d'évaluations environnementales exhaustives en conformité avec la politique sur les bien immobiliers fédéraux. AC a examiné les régimes de réglementation en vigueur dans ces établissements et est assuré que des normes appropriées de protection de l'environnement sont appliquées.

En 1997-1998, les dépenses de fonctionnement représenteront 513 millions \$. De ce montant, environ 340 millions \$ se rapporteront aux clients pour les dépenses reliées aux avantages pour traitement et aux établissements non-ministériels pour les autres services de santé achetés. Du restant des 173 millions \$, environ 35 millions \$ seront versés aux dépenses non-salariales. À l'exception de l'Hôpital Sainte-Anne, les dépenses de fonctionnement du Ministère (moins les salaires) seront environ 23 millions \$.

Impact :

À la lumière de cette analyse, la SDD d'AC se concentrera uniquement sur les incidences environnementales des dépenses de fonctionnement du Portefeuille. Pour ce qui a trait aux incidences socio-économiques des

cette approche. Cette initiative réunit différents organismes – des ministères fédéraux et provinciaux, l'Université de l'Île-du-Prince-Édouard, le *Holland College* ainsi que des entreprises de l'I.-P.-E. – qui oeuvrent de concert afin d'identifier les possibilités de partenariat pouvant leur permettre, en se donnant des objectifs communs, d'améliorer le service aux clients.

Cette initiative stratégique est étroitement liée à l'idée de créer des emplois durables pour les générations futures. L'un des résultats escomptés est d'aider à créer des emplois dans les industries basées sur la connaissance et dans les services de l'âge de l'information. Le PES montrera comment les gouvernements fédéral et provincial peuvent unir leurs efforts dans l'intérêt de tous les Canadiens.

### 3.4 Gérance de l'environnement

Dans le cadre de sa mission qui consiste à fournir différents services et avantages à ses clients, le Portefeuille distribué des subventions et des contributions, et il exploite, entretient et finance différentes installations et lieux commémoratifs. Il lui incombe, dans chaque cas, d'atténuer les effets nocifs que ces activités et ces opérations peuvent avoir sur l'environnement. Les ministères fédéraux doivent donner l'assurance qu'ils assument ces responsabilités avec une diligence raisonnable en mettant sur pied une infrastructure de gestion appropriée.

Cette infrastructure (ou ce cadre) a pour but de faciliter la gestion des risques et des responsabilités en matière d'environnement. En se basant sur les lignes directrices ISO 14 000, l'AC a évalué sa capacité d'assurer en permanence la conformité aux règles et de prendre les mesures nécessaires pour améliorer cette capacité. Le processus d'élaboration de la SDD a permis d'améliorer le cadre de gestion de l'environnement du Portefeuille en établissant différents moyens de contrôle de la gestion, dont les suivants :

L'un des principes essentiels de l'âge de l'information est d'utiliser une technologie de productivité, tout en limitant les effets négatifs sur l'environnement. Les investissements dans les technologies de l'avenir devraient permettre de diminuer les déchets et d'atténuer le fardeau imposé à l'environnement en réduisant la nécessité de déplacer les gens et le matériel pour fournir les services et les avantages.

### 3.3 Partenariats

Depuis la mise en application du Code de gérance de l'environnement en 1992, l'ACC a élaboré différents programmes destinés à écologiser ses opérations. Différents facteurs, dont la diminution des ressources disponibles, la complexité des problèmes environnementaux, et une dynamique socio-économique changeante, l'empêchent toutefois d'atteindre seul, indépendamment des autres ministères fédéraux et des autres paliers de gouvernement, les objectifs qu'il s'est fixés en matière de développement durable. Le Ministère s'est donc fixé un objectif stratégique en matière de partenariats et il entend réaliser, conjointement avec d'autres paliers de gouvernement, différentes initiatives visant à promouvoir l'écologisation – en théorie comme en pratique – des opérations gouvernementales.

#### Impact :

La collaboration avec les autres ministères et les autres paliers de gouvernement ainsi que des entreprises privées et des centres d'éducation devrait permettre d'améliorer l'efficacité des initiatives réalisées dans le domaine du développement durable. Cette collaboration exigera toutefois de nouvelles compétences, de nouveaux procédés de gestion, de nouveaux programmes de travail ainsi qu'une nouvelle culture.

Le projet de partenariat dans l'économie du savoir (PES) constitue un excellent exemple de

### 3.2 Objectifs stratégiques

**L**e Portefeuille s'est donné un certain nombre d'objectifs et de priorités à l'appui de son engagement de fournir des services efficaces, rentables et de grande qualité à ses clients. Le Projet de remaniement des prestations, la rationalisation du processus de pension ainsi que l'initiative concernant l'infrastructure des services ministériels donnent une idée de la façon dont le Portefeuille entend recentrer ses programmes en fonction des besoins de ses clients et créer une organisation innovatrice capable de réagir et de s'adapter rapidement.

Toutes ces initiatives et tous ces projets visent à réunir, d'une part, les fonctions et les méthodes de travail les plus appropriées à l'organisation et à la clientèle et, d'autre part, la technologie la plus adéquate et la plus moderne, utilisée par le personnel le plus compétent. On peut résumer comme suit les attentes créées par ces priorités stratégiques : la prestation de service sera fortement axée sur le client, les fonctions s'articuleront autour des résultats, et l'informatique fournira les outils nécessaires pour exercer les fonctions avec rapidité et efficacité.

#### Impact :

Le passage à de nouvelles plates-formes technologiques et à de nouvelles méthodes de travail destinées à améliorer le service aux clients contribue à l'évolution d'une organisation basée sur la connaissance. Cette évolution crée toutefois une série de nouveaux problèmes de transition aussi bien pour l'organisation que pour ses ressources humaines. L'organisation se concentrera sur la mise sur pied de régimes de travail très performants, tandis que le personnel devra faire sien une culture basée sur l'apprentissage continu et sur un travail exigeant de grandes connaissances.

la clientèle sera constituée d'anciens combattants très âgés – surtout des hommes.

#### Impact :

La notion de développement durable englobe celle d'équité entre les générations – autrement dit, il faut conserver les ressources ou répartir équitablement les ressources présentes afin d'offrir aux générations futures la même qualité de vie que celle dont nous jouissons aujourd'hui. AC croit que ce principe de l'équité entre les générations doit se conjuguer aussi bien au passé qu'au futur. En tant qu'organisme gouvernemental, le Ministère ne respecterait pas les principes du développement durable s'il finançait des programmes à long terme au détriment des personnes âgées.

Le Portefeuille devra relever le défi continu consistant à offrir des programmes et des services à une population d'anciens combattants très âgés. L'orientation future de ces programmes et de ces services continuera d'être influencée par le rapport entre l'autonomie, le vieillissement et le statut d'ancien combattant. Fournir des avantages et des services à un nombre important de clients qui atteignent un âge très avancé constitue une situation nouvelle pour AC et pour les autres organismes qui possèdent le même type de clientèle. Une incidence très importante du vieillissement de la clientèle est que la proportion des veuves d'anciens combattants continuera d'augmenter. Le maintien de l'autonomie est l'un des principes essentiels à respecter pour offrir une qualité de vie acceptable à cette population. En maintenant l'autonomie des clients, on leur donne la possibilité de vieillir dans la dignité, on réduit le fardeau et le stress des dispensateurs de soins et on permet à la collectivité de continuer de profiter de la contribution d'un segment de plus en plus important de la société.

### 3. Étude de la question

Comme nous l'avons mentionné dans la section précédente, la mission et le mandat du Portefeuille exigent qu'on mette fortement l'accent sur les aspects sociaux et économiques de l'initiative.

AC a joué – et continuera de jouer – un rôle actif dans le secteur de la politique sociale du gouvernement fédéral. À ce titre, le Portefeuille a participé activement à l'élaboration des programmes sociaux du Canada depuis plusieurs années. Le thème dominant de la génération actuelle de programmes d'AC est la promotion de l'autonomie.

Pour s'assurer que la population d'anciens combattants avançant en âge a accès à des services – dont un programme de soins de santé – souples et intégrés, AC effectue en permanence un examen de ses programmes et de ses services. Cet examen, réalisé dans le contexte de restrictions budgétaires et d'une rationalisation des opérations, a permis d'établir que les secteurs de programmes suivants avaient un impact sur le développement durable. On discute également, dans la présente section, d'un certain nombre de problèmes et d'impacts liés à l'environnement ainsi qu'à l'écologisation des opérations de bureaux et de l'administration. On trouvera à la section 6 de ce rapport des changements qui ont été apportés aux méthodes de travail déjà établies ou l'action nécessaire pour devenir plus durable ainsi que l'occasion de promouvoir des pratiques de développement durable.

#### 3.1 Données démographiques sur les clients

À la fin de l'exercice 1996-1997, AC prévoit fournir des services et des avantages à environ 218 000 clients, dont près de 124 000 anciens combattants qui toucheront des prestations ou des pensions d'invalidité, lesquelles leur donneront aussi droit à des avantages et services de soins de santé non assurés, par exemple dans

le cadre du Programme pour l'autonomie des anciens combattants (PAA). ACC fournit également des services à plus de 70 000 survivants – en majorité des veuves d'anciens combattants qui touchent une allocation – et à environ 23 000 anciens membres des forces régulières qui ont droit à des pensions et à d'autres avantages liés au service militaire en temps de paix. Au cours de la prochaine décennie, les anciens combattants canadiens ayant servi en temps de guerre atteindront un âge très avancé (c'est-à-dire 80 ans et plus). En 1997, près de 446 000 anciens combattants sont des personnes âgées. Dans la population canadienne, un homme de plus de 65 ans sur quatre est un ancien combattant.

Ces chiffres mettent en lumière deux tendances démographiques importantes en ce qui concerne la clientèle d'ACC. En premier lieu, l'âge moyen des anciens combattants devrait passer de 76 ans à la fin du présent exercice à 79 ans en 2002, puis à 84 ans en 2008. Étant donné que près des deux tiers des anciens combattants ayant servi en temps de guerre sont nés entre 1920 et 1925, une proportion importante de la clientèle d'ACC atteindra un âge très avancé dans un proche avenir.

En second lieu, la diminution d'environ 17 % d'avril 1997 à mars 2000 de la population totale des anciens combattants (estimée à 460 000 au 31 mars 1997), entraînera une augmentation du pourcentage de survivants et d'anciens membres des forces régulières. En 2005, moins que la moitié de la clientèle d'ACC sera constituée d'anciens combattants ayant servi en temps de guerre, alors que les autres clients seront constitués de femmes âgées (survivantes) et de pensionnés ayant servi dans les forces canadiennes après la Seconde Guerre mondiale.

La conclusion qu'on peut tirer de ces deux tendances est que le nombre total de clients diminuera, mais qu'une proportion importante de

## 2.2. Capacités et stratégie

Pour remplir sa mission, AC a recours à un assortiment unique de capacités organisationnelles et d'initiatives stratégiques qui lui permettent de fournir les avantages et les services requis par une clientèle de plus en plus âgée.

Les opérations physiques, exception faite des activités en matière de soins de santé reliées aux fonctions de counseling et au travail effectué à l'Hôpital Sainte-Anne, consistent en l'administration de bureau et la gestion de l'information. Ainsi, la mise en oeuvre de la SGE vise les incidences assez restreintes de ces opérations.

Cependant, la stratégie d'ensemble doit aussi tenir compte des incidences socio-économiques de l'initiative, surtout pour ce qui a trait spécifiquement au Portefeuille et à son mandat au sein du secteur des affaires sociales du gouvernement fédéral.

C'est dans ce domaine que les compétences de base de l'organisation doivent être intégrées de sorte qu'elles fassent partie intégrante du plan stratégique.

Ces compétences ou capacités s'articulent surtout sur les ressources humaines et les

variables de la culture et des systèmes de l'organisation. Ces éléments constituent les facteurs de réussite clés de l'organisation et, du fait même, de la SDE. Essentiellement, la compétence distinctive de l'organisation repose sur l'établissement et le maintien de liens étroits et personnels avec les clients et l'adaptation à l'évolution de leurs besoins et exigences. On peut favoriser ses liens grâce à un service de qualité, mais pour assurer celui-ci, il faut un personnel bien formé et souple et des technologies et des systèmes d'information modernes et innovateurs.

Pour que le développement durable soit significatif dans le contexte et la sphère d'influence d'AC, ses principes et ses concepts doivent être intégrés aux capacités de l'organisation et aux processus de prise de décision dans les domaines où le Portefeuille peut faire une différence.

Pour aider à définir ces domaines et à établir des objectifs et des plans d'action, la direction et le personnel de première ligne ont été consultés. Les questions et les incidences jugées prioritaires pour les clients et les intervenants ont de cette manière été clarifiées et précisées. La relation unique qui existe entre le client et le dispensateur de services a à la fois simplifiée et améliorée le processus.

## 2. Profil du Portefeuille

### 2.1 Programmes, mission et mandat

appel) — TAC(RA) — un organisme indépendant par l'intermédiaire du ministre des Anciens Combattants. Le Programme rend des décisions à l'égard des révisions effectuées dans le cas des pensions d'invalidité et des appels interjetés dans ce cas. Le Programme s'occupe également de rendre les décisions de dernière instance dans le cas des allocations aux anciens combattants.

Le mandat du Tribunal des anciens combattants (révision et appel), en ce qui a trait à la compétence exclusive pour réviser toute décision rendue en vertu de la Loi sur les pensions, la Loi sur les allocations aux anciens combattants ou toute autre loi adoptée par le Parlement, et statuer sur toute question liée à la demande de révision, découle de la Loi sur le Tribunal des anciens combattants (révision et appel).

L'énoncé de la mission du Portefeuille reflète les grands objectifs de ces programmes :

**Offrir aux anciens combattants et aux civils admissibles ainsi qu'à leurs familles, les prestations et les services auxquels ils ont droit, promouvoir leur bien-être et leur autonomie en tant que membres actifs de leurs collectivités, et de perpétuer le souvenir de leurs réalisations et de leurs sacrifices pour tous les Canadiens et toutes les Canadiennes.**

On trouvera à l'annexe B une description plus détaillée des ressources et de l'organisation du Portefeuille.

**Le portefeuille des Anciens Combattants administre deux programmes : le Programme des Anciens Combattants et le Programme du Tribunal des anciens combattants (révision et appel).**

**1. Le Programme des Anciens Combattants,** dirigé par Anciens Combattants Canada, consiste à offrir des services aux clients, à exercer des fonctions de commémoration et à fournir le soutien administratif nécessaire pour exécuter les programmes et réaliser les opérations.

Le mandat d'Anciens Combattants Canada (ACC) est de répondre aux besoins des Canadiens qui ont servi leur pays en temps de guerre et d'honorer la mémoire de ceux qui ont alors donné leur vie. Le programme du Portefeuille est autorisé en vertu de la Loi sur le ministre des Anciens Combattants, de seize autres lois du Parlement, et de trente-deux séries de règlements et d'ordonnances.

Dans le cadre de la Loi sur le ministre des Anciens Combattants et des lois et règlements connexes, une série de services et d'avantages est offerte aux anciens combattants admissibles, à certains civils, ainsi qu'aux personnes à leur charge et à leurs survivants.

**2. Le Programme du Tribunal des anciens combattants (révision et appel)** est dirigé par le Tribunal des anciens combattants (révision et

exceptionnels de crise écologique ou d'éco-urgence feront également partie du système.

Conformément aux structures, aux rôles et aux responsabilités de l'organisation, le groupe de planification ministériel du Portefeuille s'est concentré sur la formulation de la stratégie ainsi que sur les politiques et les programmes liés aux aspects sociaux et économiques de l'initiative. Les problèmes et les impacts opérationnels se rattachant au rendement environnemental et à la gestion de l'environnement ont été liés à la conception et à la mise en oeuvre du Système de gestion de l'environnement. Le personnel des services de gestion s'est concentré sur cet aspect de l'initiative, en collaboration avec l'ensemble du personnel affecté à l'élaboration de la SDD du Portefeuille.

La SDD vise donc avant tout à intégrer les objectifs des activités qui permettent à l'organisation de remplir son mandat aux objectifs et aux principes énumérés dans le *Guide de l'écogouvernement*.

En procédant ainsi, on facilitera l'intégration du développement durable aux activités et aux opérations courantes du Portefeuille. Cette intégration permettra de contrer l'idée selon laquelle le développement durable est une initiative distincte : elle fera de ce concept un changement culturel nécessaire qui imprègnera toutes les activités et toutes les décisions.

démographiques et les changements techniques. Cette analyse a permis de déterminer qu'une bonne partie des activités actuelles du Portefeuille participent au développement durable, en particulier dans ses aspects sociaux et économiques. Etant donné que le Portefeuille oeuvre dans le secteur des affaires sociales du gouvernement fédéral, ce constat constitue un prolongement logique de son mandat et de la portée de ses opérations.

La mise en application de la stratégie fait intervenir deux variables organisationnelles clés. La première variable exige des mesures pouvant influencer la culture de l'organisation afin d'amener celle-ci à utiliser, en théorie comme en pratique, les principes du développement durable dans ses activités et ses opérations. La seconde variable concerne l'amélioration des systèmes de l'organisation y compris la conception et l'élaboration d'un système de gestion de l'environnement (SGE). Ce système fournira un cadre pour surveiller, contrôler et améliorer le rendement environnemental du Portefeuille dans ses activités générales et de tous les jours, et rendre compte de celles-ci.

La stratégie fera l'objet d'améliorations et de mises à jour continues grâce aux fonctions de surveillance et de contrôle inhérentes au SGE. Des procédures d'alerte spéciales ainsi qu'un mécanisme permettant de communiquer rapidement l'information sur le rendement environnemental ainsi que sur les cas uniques ou

# 1. Orientation

## 1.1 Introduction

La gérance fédérale de l'environnement est le véhicule utilisé par le gouvernement pour démontrer son engagement vis-à-vis du développement durable. Annoncée dans le Plan vert du Canada, cette initiative a franchi plusieurs étapes, dont la mise en application d'un code de gérance de l'environnement et la préparation d'un *Guide de l'écogouvernement*, suivies de la mise en oeuvre de la Directive du Cabinet sur l'écologisation du gouvernement, des instructions sur l'écologisation du gouvernement et des modifications apportées à la *Loi sur le vérificateur général* en 1995. Ces modifications ont pour effet d'obliger les ministres à élaborer des stratégies de développement durable, des plans d'action précise à la mise en oeuvre et à les déposer d'ici décembre 1997.

## 1.2 Objet

Le développement durable constitue un cadre pour l'intégration de considérations environnementales aux politiques sociales et économiques. Il faut entendre par développement durable que le développement est essentiel à la satisfaction des besoins humains et à l'amélioration de la qualité de la vie humaine, mais que ce développement doit se faire par une utilisation efficace, dans le respect de l'environnement, de toutes les ressources limitées de la société — c'est-à-dire de nos ressources naturelles, humaines et économiques. La stratégie de développement durable d'Anciens Combattants précisera le rôle que le Ministère compte jouer dans ce projet fédéral et décrira ses mesures qu'il entend prendre pour atteindre ses objectifs en matière de développement durable.

## 1.3 Objectifs

Les grands objectifs fédéraux en matière de développement durable établis dans le *Guide de l'écogouvernement* sont les suivants :

1. la durabilité de nos ressources naturelles — la durabilité des emplois, des collectivités et des industries;
2. la protection de la santé des Canadiens et des écosystèmes;
3. le respect de nos obligations internationales;
4. la promotion de l'équité; et
5. l'amélioration de notre qualité de vie et de notre bien-être.

## 1.4 La stratégie de développement durable à Anciens Combattants

Afin de contribuer à la réalisation de ces objectifs du gouvernement fédéral, AC a élaboré une stratégie qui fait le lien entre, d'une part, les moyens utilisés par le Portefeuille pour remplir sa mission et atteindre ses objectifs et d'autre part, les concepts et les principes du développement durable.

L'étape de la formulation de la stratégie a consisté, entre autres, à analyser et à évaluer les capacités internes — ressources humaines, compétences essentielles et variables organisationnelles. La stratégie a ensuite été alignée sur ces variables et sur certaines forces extérieures comme les tendances

On exercera cette fonction de surveillance d'évaluation afin de permettre l'amélioration constante de l'initiative au sein du Portefeuille. On peut raisonnablement s'attendre à ce que la mise en œuvre de ce projet exige beaucoup de temps et d'efforts. On peut toutefois se rendre compte des avantages à long terme que présente l'intégration du développement durable aux différents processus – planification, administration et prise de décision – du Portefeuille lorsqu'on les considère du point de vue de l'ensemble de l'administration fédérale.

Du point de vue stratégique, la SDD d'Anciens Combattants vise à mettre l'accent sur l'utilisation des compétences de base en place pour favoriser le bien-être social des clients et de leurs familles dans un contexte de développement durable. Ces compétences auront l'appui d'une infrastructure technologique consciente de la nécessité d'alléger le fardeau environnemental au moyen de l'application efficace des bases d'information et de connaissances. Les activités opérationnelles seront menées dans l'esprit d'une saine gestion de l'environnement, en vue de laquelle un Système de gestion de l'environnement sera conçu et mis en place. La stratégie a pour thème directeur la nécessité d'intégrer le développement durable dans tous les programmes et tous les processus de prise de décision du Portefeuille pour favoriser le changement de comportement voulu et pour obtenir les résultats visés.

Nous avons structuré ces objectifs de façon à ce que le Portefeuille soit en bonne posture pour satisfaisante, simultanément, aux exigences du projet de développement durable du gouvernement fédéral et à la mission et au mandat d'AC. Nombre d'initiatives stratégiques actuelles du Portefeuille comportent des objectifs qui, tout en soutenant la mission d'AC, sont conformes aux principes du développement durable. Les activités découlant de ces initiatives peuvent donc être considérées comme un ensemble de mesures permettant d'atteindre aussi bien les objectifs du Portefeuille que ceux du développement durable.

On a par ailleurs intégré de nouvelles activités à cette structure afin de pouvoir relever le défi consistant à intégrer le développement durable à la façon dont le Portefeuille définit ses activités et prend ses décisions. Ces activités visent avant tout à influencer sur différentes variables organisationnelles (par exemple, les systèmes et la culture) afin de faciliter l'intégration du concept.

On s'est également efforcé d'élaborer une stratégie axée le plus possible sur les résultats afin de pouvoir évaluer le rendement et maintenir la responsabilité. On évaluera le rendement par rapport à ces résultats et on en rendra compte, s'il y a lieu, dans les documents représentant le système de gestion des dépenses – par exemple, le Rapport sur les plans et priorités (printemps) et le Rapport sur le rendement (automne).

# Sommaire

Pour réaliser ce changement, la SDD réunit un ensemble d'activités – existantes et nouvelles – qui sont conformes au concept du développement durable ou qui le renforcent. Ces activités forment une structure qui montre comment le Portefeuille entend satisfaire aux besoins du projet. Le plan qui en résulte révèle un haut degré de cohérence par rapport, d'une part, aux problèmes et aux forces de l'extérieur et, d'autre part, aux capacités et aux compétences internes essentielles de l'organisation.

Le Ministère s'est donné trois objectifs stratégiques qui témoignent des défis à moyen et à long terme du développement durable dans le domaine social, économique et environnemental. Ces trois objectifs sont les suivants :

**intégrer le développement durable aux processus décisionnels et à la culture du portefeuille des Anciens Combattants;**

**maintenir et améliorer l'état de santé, la qualité de vie et le bien-être des clients du Portefeuille et de leurs familles;**

**améliorer la prestation des services et des avantages en utilisant, de façon écologique, des produits propres et une technologie de l'information avancée.**

**Anciens Combattants (AC)** oriente son activité vers des programmes davantage axés sur le développement durable ainsi que sur des opérations matérielles plus respectueuses de l'environnement. S'inspirant du Code de gérance de l'environnement établi par le gouvernement fédéral, le Ministère a pris différentes mesures afin de réduire les effets négatifs de ses activités et de ses opérations sur l'environnement. L'approche utilisée pour planifier le développement durable (DD), à l'appui du projet d'écologisation des opérations gouvernementales, consiste à intégrer les réalisations passées et les initiatives en cours aux grands objectifs du projet de développement durable du gouvernement fédéral.

La stratégie d'AC est avant tout axée sur l'intégration stratégique du développement durable aux activités, aux processus décisionnels et à la culture du Portefeuille. Elle part du principe que l'intégration est le meilleur moyen d'amener un changement de comportement. Cette intégration est stratégique en ce sens que le changement de culture qu'exige le projet est un changement à long terme qu'il sera facile de réaliser grâce à une coordination et à une communication intégrées.

L'un des principes de base de la stratégie de développement durable (SDD) est que nombre d'activités et d'initiatives actuelles du Portefeuille sont déjà conformes aux principes et aux objectifs du développement durable. Le principal défi consiste à définir les objectifs et à planifier les mesures qui faciliteront la légitimation et l'opérationnalisation du développement durable au niveau des différentes composantes – produits, services, activités connexes et administration – du Portefeuille.



# Table des matières

Sommaire .....	i
1 Orientation .....	1
1.1 Introduction .....	1
1.2 Objet .....	1
1.3 Objectifs .....	1
1.4 La stratégie de développement durable à Anciens Combattants .....	1
2 Profil du Portefeuille .....	3
2.1 Programmes, mission et mandat .....	3
2.2 Capacités et stratégie .....	4
3 Étude de la question .....	5
3.1 Données démographiques sur les clients .....	5
3.2 Objectifs stratégiques .....	6
3.3 Partenariats .....	7
3.4 Gérance de l'environnement .....	7
A. Gestion des dépenses de programmes .....	8
B. Gestion des installations .....	9
C. Gestion des biens immobiliers .....	10
4 Stratégie de consultation .....	13
5 Objectifs d'AC en matière de développement durable .....	15
6 Cadre des plans d'action .....	17
7 Mesure, analyse et rapport du rendement .....	23
Annexe A Politique de développement durable d'Anciens Combattants .....	A - 1
Annexe B Profil du Portefeuille .....	B - 1
Annexe C Plan de communication .....	C - 1
Annexe D Plan d'action pour le SGE .....	D - 1



Date de publication: novembre 1997

C1A 8M9

Charlottetown, (I.-P.-É.)

C.P. 7700

Anciens Combattants Canada

Planification ministérielle

Direction générale

**Pour obtenir des exemplaires supplémentaires de ce document, s'adresser aux :**

Un exposé de ce document sera bientôt disponible sur le réseau *World Wide Web*.

On pourra le consulter sur le site Web d'ACC à l'adresse: <http://www.vac-acc.gc.ca>.

Numéro de catalogue V32-69-1997  
ISBN 0-662-63219-2

# PORTFOLLE DES ANCIENS COMBATTANTS STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE



Gouvernement du Canada  
Anciens Combattants  
Government of Canada  
Veterans Affairs

Canada